

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení systému péče o zaměstnance v podniku služeb

Employee Care and Benefits System in a Service Company

Student: Martina Bedecsová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Anna Oplatková, PhD.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Martina Bedecsová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Zhodnocení systému péče o zaměstnance v podniku služeb**
Employee Care and Benefits System in a Service Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska hodnocení systému péče o zaměstnance
3. Rozbor péče o zaměstnance v konkrétním podniku
4. Zhodnocení výsledků, doporučení a návrhy opatření
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Anna Oplatková, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 05.05.2017



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.“

Ve Valašském Meziříčí 5. května 2017

A handwritten signature in blue ink, reading "Martina Bedecsová", written over a horizontal dotted line.

Martina Bedecsová

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Anně Oplatkové, PhD., za cenné rady, připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracovávání bakalářské práce. Mé poděkování patří též společnosti Wellness hotel Abácie NJ za jejich čas a ochotu při získávání údajů pro praktickou část práce.

OBSAH

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska hodnocení systému péče o zaměstnance.....	7
2.1	Personální práce.....	7
2.1.1	Charakteristika personální oblasti a její historický vývoj	7
2.1.2	Modely řízení lidských zdrojů.....	9
2.1.3	Personální činnosti malé a střední firmy	12
2.2	Role vedoucích pracovníků a personalistů v podniku	13
2.3	Péče o zaměstnance	15
2.4	Motivace pracovníků	24
2.5	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	27
2.6	Zaměstnanecké výhody	29
3	Rozbor péče o zaměstnance v konkrétním podniku	31
3.1	Charakteristika vybraného podniku.....	31
3.2	Personální činnosti v praxi	32
3.3	Role vedoucích a personalistů v podniku	33
3.4	Poskytovaná péče pro zaměstnance hotelu.....	34
3.5	Motivace na pracovišti.....	37
3.6	Vzdělávání pracovníků	38
3.7	Zaměstnanecké výhody poskytované podnikem	39
3.7.1	Nákladová analýza zaměstnaneckých výhod	40
4	Zhodnocení výsledků, doporučení a návrhy opatření	47
5	Závěr	58
	Seznam použité literatury.....	60
	Seznam obrázků	62
	Seznam tabulek	62

Seznam grafů.....	62
Seznam zkratek	63
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	64
Seznam příloh.....	65

1 Úvod

Personální práce je v současné době velice důležitou činností v podniku, neboť lidský kapitál je nejcennějším zdrojem a bez kvalitních lidských zdrojů by téměř žádná organizace nefungovala. Lidé pracující v podniku se přímo úměrně podílejí na jeho úspěchu, jmeně i výkonnosti. Pracovníci by svou práci měli vykonávat zodpovědně, pečlivě a dodržovat stanovená pravidla. Důležité je, uvědomit si, že každá mince má dvě strany. Pokud pracovníci v podniku nejsou dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu, není jim poskytováno vzdělávání nebo různé formy odměn, může se stát, že podnik nebude nikdy fungovat správně, neboť nebude mít ten správný lidský kapitál. Péče o zaměstnance by měla být jednou z klíčových činností personálního útvaru a managementu podniku. Mezi klíčové aktivity péče o zaměstnance patří například vhodná pracovní doba a doba k odpočinku, příjemné pracovní prostředí, prostředí uzpůsobené k výkonu dané práce, personální rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, vytváření pracovních vztahů na pracovišti, podpora ze strany vedoucích a nadřízených či motivace k pracovním výkonům. Mimo to je součástí péče o zaměstnance také povinnost plynoucí ze zákonů a předpisů, především týkající se bezpečnosti a zdraví při práci. Povinnost je jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnance.

Bakalářská práce bude zaměřena právě na samotnou péči o zaměstnance, na její dílčí aktivity a každá z nich bude podrobně rozebrána. Samotná práce bude strukturovaná do několika kapitol, podkapitol a bude rozvržena na část teoretickou a praktickou. V první části budou vysvětlena základní teoretická východiska zvoleného tématu a budou zde zahrnuty veškeré důležité personální činnosti. Pro lepší objektivitu řešeného problému bude čerpáno od různých autorů publikací, a to jak českých, tak i zahraničních. V části druhé bude představena společnost, na které bude práce aplikovaná prakticky. Autorka práce se bude snažit aplikovat získané teoretické vědomosti do praxe a vyhodnotit tak spokojenost zaměstnanců podniku. Zaměří se na poskytování různých forem zaměstnaneckých benefitů společnosti, to, jak jsou výhody vnímány samotnými pracovníky i managementem firmy.

Cílem práce je zhodnotit současný stav poskytované personální péče zaměstnancům Wellness hotelu Abácie NJ na základě výsledků z dotazníkového šetření. Dotazník by měl zodpovědět několik klíčových otázek potřebných pro vyhodnocení řešeného tématu. Situace bude posouzena autorkou práce a na základě toho bude navrženo možné řešení. Mimo výsledků z dotazníkového šetření budou k dispozici i nákladové propočty zaměstnaneckých výhod

poskytovaných hotelem. Případné návrhy na úsporu či naopak rozšíření těchto benefitů bude prokonzultováno s vedením hotelu.

2 Teoretická východiska hodnocení systému péče o zaměstnance

Lidé představují pro organizaci nejčennější i nejdražší zdroj zároveň a podílejí se tak na úspěchu celé organizace. Bez kvalitních zaměstnanců by firma nemohla dosahovat úspěchů a konkurenceschopnosti. Vezmeme-li komplexně řízení lidských zdrojů, pak hovoříme o jistých manažerských postupech, strategiích vedení lidí, způsobech jak vybrat vhodného uchazeče a zároveň si správně lidi v podniku udržet, jak motivovat a v neposlední řadě jakou péči zaměstnancům poskytovat. To vše se stává měřítkem pro úspěšnou firmu, což by nemělo zůstat opomíjeno. (Čopíková, 2015)

2.1 Personální práce

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem.“ Koubek (2015, s. 13)

Na správném fungování organizace se podílí vzájemná provázanost materiálních zdrojů (stroje, zařízení, materiál), finančních zdrojů, lidských zdrojů a informačních zdrojů. Aby materiální a finanční zdroje udržovaly organizaci v chodu, je nutný právě lidský zdroj, který se stane „motorem“ správně fungující firmy. A protože právě lidé uvádějí tyto zdroje do pohybu, je personální práce tím nejdůležitějším okruhem celého řízení organizace. Důležité je uvědomit si, že lidé představují největší bohatství podniku a jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje nebo ne. Nutno také podotknout, že jakákoliv oblast řízení v podniku, ať už investiční, prodejní, výrobní nebo finanční, je závislá na člověku, který danou oblast spravuje a řídí a tím tedy přispívá ke správnému splnění daných úkolů. (Koubek, 2015)

2.1.1 Charakteristika personální oblasti a její historický vývoj

Často se mezi pojmy personalistika, personální práce, personální administrativa nebo personální řízení či moderně řízení lidských zdrojů nedělá velký rozdíl. V praxi toto členění není nikterak důležité a mnozí manažeři význam nerozlišují. V teorii, ale tyto pojmy rozdílné jsou. Personální práce, personalistika je nejobecnějším označením oblasti řízení v organizaci. Personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů charakterizují jednotlivé koncepce nebo vývojové fáze v personální práci.

Personální práce řeší otázky člověka, pracovníka. To, jak se lidský faktor zapojuje do pracovního procesu, to jak se chová ve firmě, jak plní dané úkoly, jak se přizpůsobuje potřebám firmy, jeho pracovní výkon a v neposlední řadě i osobní rozvoj a sociální potřeby zaměstnance.

Personální práce, jednoduše vysvětleno, zahrnuje vše, co se týká člověka a jeho práce ve firmě. (Koubek, 2011)

Personální administrativa je historicky nejstarším pojetím personální práce a souvisí s administrativou zaměstnávání lidí, s uchováváním a aktualizací dokumentů a s informacemi týkajícími se zaměstnanců. Tyto informace jsou poskytovány řídicím složkám organizace. (Koubek, 2015)

V personálním řízení se již setkáváme s tvorbou personálních útvarů, kde se začíná formulovat personální politika organizace a rozvíjí se metody personální práce. Orientace, ale stále zůstává na problémy uvnitř organizace, a pozornost se nevěnuje dlouhodobým problémům v řízení pracovních sil. Je zde spíše operativní zastoupení řízení. (Čopíková, 2015) Personální řízení je řízení lidí takovým způsobem, aby vedlo ke zvýšení výkonnosti organizace. Cílem je optimálně využívat lidského potenciálu a investic vložených do lidí k dosahování cílů organizace prostřednictvím personálních procesů. Personální řízení je možno chápat jako úkoly na úrovni organizace, personální činnosti jako aktivity zajišťované liniovými manažery a personalisty. (Kocianová, 2012) Personální řízení, jak uvádí Stýblo (2003), hledá a nachází nové podněty, jako např. potřebu prosazovat a uplatňovat nový vztah k pracovníkům, prohloubení komunikace a humanizace práce, rozvíjení projektového řízení a spolupráce nebo koordinaci řídicích procesů. Centralistické koncepty řízení neobstojí požadavkům a trendům společnosti v tržním prostředí, proto je třeba v praxi klást důraz na pružnost, kreativitu, možnost seberealizace, motivačního působení či posílení odpovědnosti a pravomocí, jež vedou zaměstnance k tolik potřebné iniciativě a angažovanosti ve firmě. Cílem personálního řízení je zajistit optimální propojení mezi kvalitativními (tvořivost, motivace, uspokojení z provedené práce) a kvantitativními (získaný kvalifikační stupeň, věková a profesní skladba zaměstnanců) potřebami zaměstnanců. Východiskem tohoto problému je personální strategie, kde hlavní zásadou je, že „lepší lidé dosahují lepších výsledků“. Jednoduše řečeno, strategie vytváří plán budoucího jednání, co a jak se má dělat. (Stýblo, 2003) Hlavním úkolem personálního řízení je tedy zapojit management podniku tak, aby umožnil zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu firmy. (Kocianová, 2012)

Nová koncepce, nazvaná řízení lidských zdrojů (Human Resource Management, zkráceně označováno jako ŘLZ) klade důraz především na strategický a promyšlený přístup k řízení lidí. ŘLZ může být chápáno jako soubor manažerských postupů vedoucích k získávání a udržení

zaměstnanců v podniku, to aby podávaly vysoký pracovní výkon a organizace tak dosahovala dlouhodobě vytyčených cílů. Pracovní síla je považována za motor fungování organizace a řízení lidských zdrojů je páteří celé organizace. (Čopíková, 2015)

ŘLZ je manažerským přístupem, který přispívá k dosažení konkurenční výhody firmy, a to takovým způsobem, že umožní strategicky rozmísťovat schopnou pracovní sílu a je přitom využívána vzájemná propojenost strukturálních a personálních postupů. Mezi typické znaky koncepce patří mimo jiné aktivní účast manažerů na řízení lidských zdrojů, již zmíněný dlouhodobý přístup k ŘLZ, zájem manažerů a zaměstnanců dosáhnout tzv. synergického efektu, atd. Pro řízení lidských zdrojů je charakteristická dvojí odpovědnost. Na aktivitách a rozvoji ŘLZ se podílí jak samotní personalisté, tak manažeři podniku. (Bláha, 2005)

2.1.2 Modely řízení lidských zdrojů

Důvodem vzniku těchto modelů se stal výrazný pokles produktivity práce a míry inovací amerického průmyslu v polovině osmdesátých let 20. st. ve srovnání se světovou konkurencí. Dva základní modely (Michiganský a Harvardský) vznikly ve spolupráci s americkými univerzitami a zachycují základní pojetí řízení lidských zdrojů. (Šikýř, 2014)

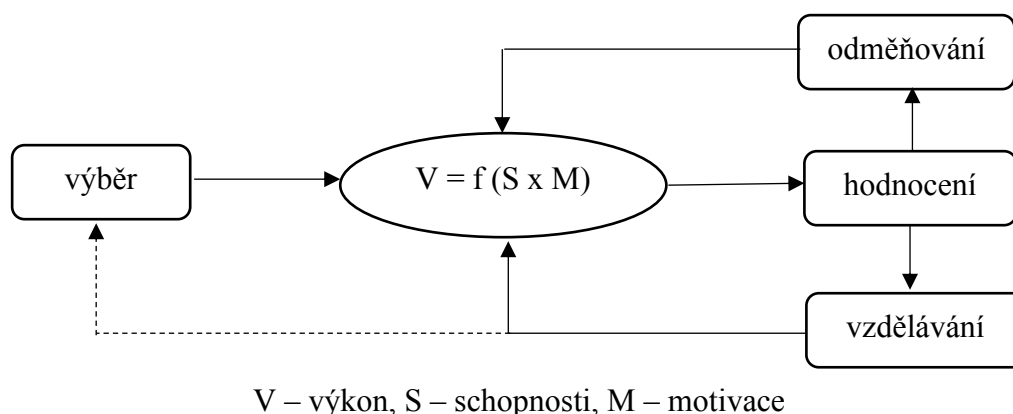
Modely napomáhají vymezit řízení lidských zdrojů a fungování v praxi.

Michiganský model, někdy též označován jako „model shody“ navržen Fombrunem a kol. (1984), jež formulovali tento model na principu dosažení souladu mezi systémem řízení lidských zdrojů, strukturou a souladem se strategií organizace. Tímto byl učiněn první krok k tzv. koncepci strategického řízení lidských zdrojů. (Armstrong, 2015)

Dle autora Šikýře (2014), můžeme tento model vidět v grafické podobě, viz Obr. 2. 1. Pochopit na něm souvislosti a cíle modelu. Jak autor uvádí, základem systému řízení lidských zdrojů je výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Michiganský model podtrhuje význam řízení lidských zdrojů, jež mají zásadní vliv na výkon nejenom lidí, ale i organizace. *„Dosažení očekávaných výsledků podnikání a hospodaření vyžaduje lidi schopné a motivované vykonávat sjednanou práci, dosahovat požadovaného výkonu a realizovat strategické cíle organizace.“* Šikýř (2014, s. 36)

Obrázek 2. 1

Michiganský model řízení lidských zdrojů

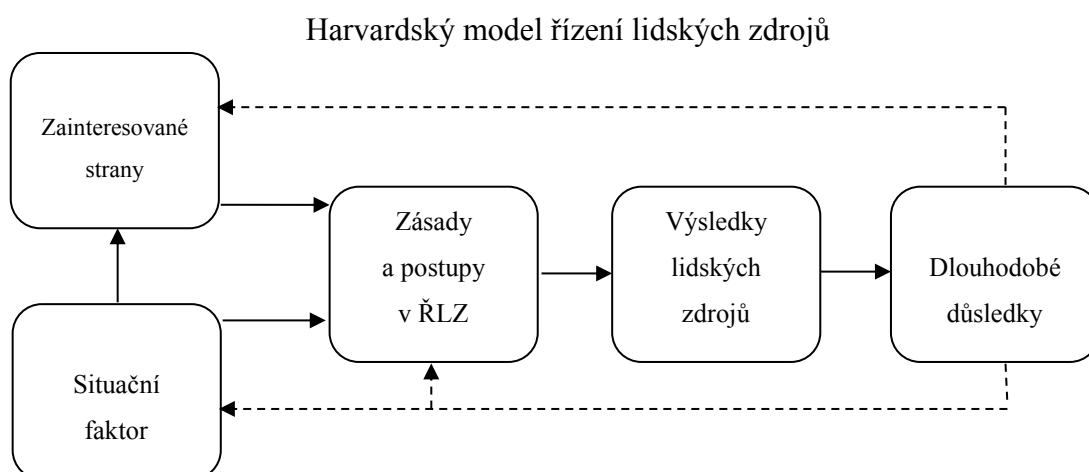


Zdroj: vlastní zpracování dle Šikýř (2014, s. 36)

Harvardský model formulován Beerem a kol. (1984) vychází ze zásad a postupů v řízení lidských zdrojů, jež jsou ovlivňovány jednak zainteresovanými stranami (vlastníci, manažeři, zaměstnanci, zákazníci, odběratelé, dodavatelé...) a působením situačních faktorů (charakteristiky lidských zdrojů, pojetí řízení organizace, podmínky trhu práce, vliv odborů, normy, společnost a její vývoj a hodnoty...), dále pak jsou vytvářeny jisté výsledky lidských zdrojů (schopnosti a oddanost zaměstnanců, soulad mezi cíli zaměstnance a cíli organizace, motivace zaměstnanců...), jež mají dlouhodobé důsledky pro jednotlivce, společnost a organizaci (spokojenost pracovníků, efektivnost a prosperita organizace...). Tento model dává manažerům návod, jak sestavit a realizovat strategii řízení lidských zdrojů. (Šikýř, 2014)

Autoři modelu kladou důraz především na odpovědnost vrcholového managementu za strategii řízení lidských zdrojů a odpovědnost liniových manažerů za řízení lidských zdrojů, které by mělo být záležitostí jejich, namísto personalistů a personálních útvarů. (Kocianová, 2012)

Obrázek 2.2



Zdroj: vlastní zpracování dle Šikýř (2014, s. 37)

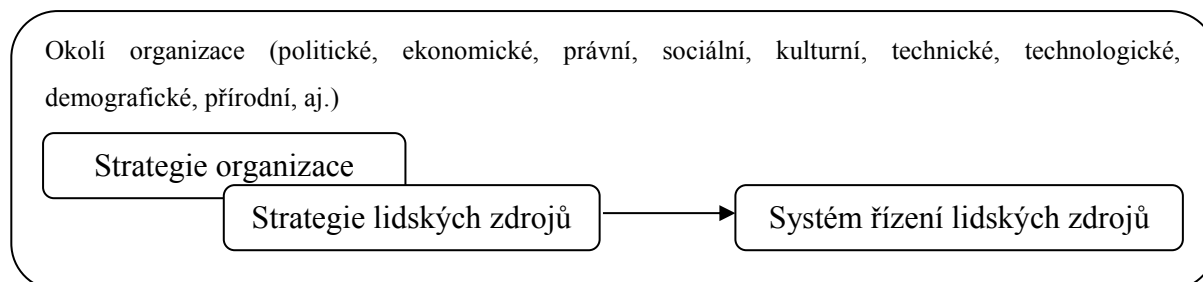
Evropský model vymezil Brewster v roce 1993 a vznikl reakcí na dosavadní americké modely ŘLZ. Jednalo se o kritické přezkoumání amerických modelů a jejich přizpůsobení se zcela jiným politickým, ekonomickým, technickým, technologickým, přírodním i kulturním a sociálním podmínkám evropských zemí. Původní americké pojetí řízení lidských zdrojů je založeno na tzv. univerzalistickém předpokladu. Což znamená, že v ŘLZ existují univerzálně použitelné postupy a zásady, které se podílejí na lepším výkonu organizace, aniž by byly zohledněny okolnosti jejich uplatňování. Opakem vůči americkému pojetí je tzv. kontingenční přístup, jež je uplatňován právě v evropském modelu ŘLZ. Tento přístup vychází z opaku a podporuje předpoklad toho, že žádné zásady ani postupy nelze používat univerzálně, nýbrž vždy v souladu s danými okolnostmi jejich uplatňování.

„Vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace je ovlivňován působením mnoha okolních vlivů (politických, ekonomických, právních, sociálních, kulturních, technických, technologických, demografických, přírodních a jiných), které omezují úspěšné přebírání a používání jednotlivých zásad a postupů v řízení lidských zdrojů.“ Šikýř (2014, s. 38-39)

V grafickém znázornění dle obrázku č. 2. 3 Brewster zachytil, že důležitost je soustředěna na soulad mezi strategií organizace a strategií lidských zdrojů. A dále soulad mezi řízením lidských zdrojů i okolím organizace, což umožňuje organizaci zvládat a využívat změny jako příležitost. Především pro evropské země je důležitý soulad s okolím organizace, neboť právě evropské země jsou neustále pod tlakem různých regionálních, národních, evropských i světových změn v podnikání a hospodaření. (Šikýř, 2014)

Obrázek 2. 3

Model řízení lidských v souladu s okolím podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle Šikýř (2014, s. 39)

2.1.3 Personální činnosti malé a střední firmy

Personální činnosti dle Armstronga (2015) můžeme rozdělit do dvou skupin

- transformační (strategické činnosti), jež se zaměřují na dosahování strategického souladu a uskutečňování strategií lidských zdrojů v souladu se strategií podniku a zaměřují se na efektivitu organizace,
- transakční činnosti, které se zabývají hlavními oblastmi poskytování personálních služeb, např. vzdělávání a rozvoj, odměňování, zabezpečování lidských zdrojů, zaměstnanecké vztahy, apod.

Propojením těchto dvou skupin činností získáme obecný význam toho, co jsou personální činnosti. Lépe řečeno, jedná se o takové činnosti, které vedou k tomu, aby organizace byla výkonná a aby se její výkonnost neustále zlepšovala. (Čopíková, 2015)

V méně obecném pojetí se v literaturách můžeme setkat s různým počtem personálních činností. Dle Koubka (2011) jsou tyto činnosti vymezeny do desíti základních bodů

- **vytváření a analýza pracovních míst**, jež je kladen důraz na definování pracovního úkolu spojeného s pravomocí a odpovědností, dále s popisem a specifikací pracovního místa,
- **plánování potřeby pracovníků** neboli personální plánování, kde patří i plánování personálního rozvoje,
- **získávání a výběr pracovníků**, kam patří příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů požadovaných po uchazeči, materiály

o uchazeči, předvýběr, organizace výběru, zejména testů a pohovorů, rozhodování o výběru nebo zařazení pracovníka do personální evidence a následné uvedení ho na pracoviště, apod.,

- **hodnocení pracovního výkonu**, tj. příprava formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, organizace hodnotícího rozhovoru, apod.,
- **rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru**, kde řadíme zejména zařazení pracovníka na konkrétní pracoviště a místo, povýšení pracovníka, převádění na jinou pozici, ale také penzionování a propouštění,
- **odměňování** a další formy ovlivňování a motivace k lepším výsledkům zaměstnance, včetně zaměstnaneckých výhod,
- **vzdělávání pracovníků**, kam řadíme mimo jiné i rozvojové aktivity, plánování a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, aj.,
- **pracovní vztahy**, jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory), zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, řeší se otázky mezilidských vztahů, konfliktů a komunikace v organizaci,
- **péče o zaměstnance**, která souvisí s pracovním prostředím, pracovní dobou a dobou odpočinku, s bezpečností a ochranou zdraví při práci, řeší záležitosti sociálních služeb, aktivity volnočasové, životní podmínky zaměstnanců nebo např. stravování,
- **personální informační systém**, který eviduje analýzy dat ohledně pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd, sociálních záležitostí, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům, atd.

2.2 Role vedoucích pracovníků a personalistů v podniku

Kapitola 2. 2 bude věnována samotnému vedení, což úzce souvisí právě s rolemi vedoucích a personálních pracovníků (manažerů) v podniku.

Aby firma vytvářela zisk, je důležité, aby měla správné vedení a zároveň, jak již bylo zdůrazněno v předchozích kapitolách i správné zaměstnance. V současnosti se začalo ustupovat od tendence, kdy jednotlivec, resp. vedoucí měl na starost shromažďovat veškeré informace, odborné znalosti a následně správně rozhodnout. Dnes, v informační době a specializací práce, je tento způsob vedení jednotlivcem téměř nemožný. Z toho vyplývá, že vedení znamená,

přimět ostatní pracovníky k tomu, aby se podíleli na plnění úkolů a zároveň dodržovali mezilidské vztahy na pracovišti. Moderní pojetí vedení můžeme označit jako vzájemný proces mezi vedoucím a vedeným na základě vzájemné důvěry. Vedoucí se tedy může stát našim koučem, takže jeho role nespočívá pouze jako role nadřízeného, ale snaží se poskytovat pomoc a podporu svým podřízeným kolegům. Kouč je tady od toho, aby zaměstnancům pomáhal učit se, podněcoval je k řešení problémů a aktivně jim naslouchal. (Daigeler, 2008)

Bohužel může nastat i negativní situace, kdy vedoucí nesdílí nadšení ve spolupráci s ostatními pracovníky. Dochází tak k tomu, že nedává svým zaměstnancům prostor k samostatnosti, nedeleguje úkoly a nepověřuje či nezplnomocňuje více, než je nutné. Jaké jsou důvody tohoto chování ze strany vedoucích? Dle autora (Branham, 2004), jak uvádí ve své publikaci „Jak si udržet nejlepší zaměstnance“, může jít hned o několik důvodů. Například to, že je práce baví natolik, že ji nehodlají přenechat někomu jinému, obávají se, že někdo jiný danou práci odvede lépe, než on nebo mají strach ze ztráty své moci, tím, že zplnomocní své podřízené. Dále může jít o jistou nedůvěru k zaměstnancům nebo vůbec nevěří, že by o tuto práci zájem měli, apod. (Branham, 2004)

Stručně tedy, co je vlastně role liniového vedoucího-manažera? Liniový vedoucí je důležitý v každé fázi řízení pracovního výkonu.¹

Ať už ve fázi plánování výkonu, kdy projednává s jednotlivci v týmu jejich role, cíle nebo plány osobního rozvoje. Tak také v průběhu roku, kdy monitoruje výsledky, porovnává je s plány a popřípadě dělá nápravná opatření. A v neposlední řadě poskytuje zpětnou vazbu, pomoc, podporu anebo se stává, již zmíněným koučem. Liniový manažer je také odpovědný za rozhodování a mzdu/platu, koncepci celkové odměny a všeobecně o záležitostech odměňování a komunikaci se zaměstnanci. (Čopíková, 2015)

Personalisté v podniku jsou jakýmsi spojovníkem mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci, neboť sledují vývoj vně organizace a vyvozují z něj důsledky, které následně implementují vedoucím a zaměstnancům. Personalisté by měli určitě komunikovat s pracovníky, aby zjistili potřebné informace o jejich názorech, postojích. Z toho vyplývá, že jsou často v roli spojovatele - „komunikátora“ a to v procesech uvnitř i mimo organizaci. Dále je jejich úloha důležitá v hájení zájmů organizace i jednotlivců či pracovních skupin a jejich autorita spočívá spíše

¹ Řízení pracovního výkonu je nepřetržitý proces manažerských postupů v průběhu roku, který zlepšuje výkon celé organizace, týmů a jednotlivce. (Řízení pracovního výkonu, 2016)

v podpoře a pomoci, nikoliv v nařizování, co kdo má jak dělat. Personální pracovníci vytvářejí výkonnostní klima v podniku, podílejí se na rozvoji metod řízení, na oceňování pracovního výkonu a snaží se propojit vzdělávání a řízení kariéry. Právě tyto činnosti rozšiřují odpovědnosti personalistů, oproti dřívějšímu, kdy zabezpečovali pouze péči o pracovníky. Personální útvar je specializované pracoviště se samostatnou jednotkou v organizační struktuře. Personalisté jsou odborníci, kteří potřebují ke své práci znalosti a dovednosti v mnoha oborech. Potřebují ovládat jak teoretické tak praktické znalosti personálního řízení, musí komunikovat s různými odborníky a efektivně pracovat se zaměstnanci. Neustále by měli prohlubovat své znalosti a zvyšovat své kvalifikace v oblasti analýzy pracovních míst, k rozšiřování nabídky dalšího vzdělávání či vytváření motivujícího systémů, atd. Role personalisty je mimo jiné i rolí manažerskou, neboť musí mít jisté předpoklady pro vedení lidí a týmů. A také by se měl orientovat v celkové podnikatelské problematice (finanční řízení, řízení jakosti, řízení projektů, marketing, řízení změn, aj.) (Kocianová, 2012)

Nutno podotknout, že místo personalisty vzniká od sta zaměstnanců v podniku. Do sta zaměstnanců dochází ke kumulaci funkcí. Malý personální útvar vzniká okolo 150 – 250 zaměstnanců. Pro větší firmu, tedy větší počet zaměstnanců, než je zmíněn, je zapotřebí místo pro tři až čtyři personalisty. Na závěr kapitoly, tedy stručně, co je role personalisty? Personalisté nesou zodpovědnost za celý proces řízení pracovního výkonu a za to, že je v souladu s vnitřní strukturou organizace. Musí tedy splňovat i podmínky dané legislativou. Spolupracují s liniiovými manažery, a jak již bylo zmíněno, poskytují jim pomoc a podporu. Personalisté nesou zodpovědnost i za vytváření a realizaci systému odměňování. Fungují jako interní poradci a konzultanti v oblasti odměňování a jsou zodpovědní za administrativní činnosti v této oblasti. (Čopíková, 2015)

2.3 Péče o zaměstnance

Péčí o zaměstnance se rozumí určitá starost zaměstnavatele o pracovní podmínky na pracovišti, kde zaměstnanec vykonává sjednanou práci. Péče o zaměstnance je zákonnou, ale i ekonomickou nutností. Příjemné pracovní prostředí a podmínky pozitivně ovlivňují zdraví, spokojenost, schopnosti, motivaci, výsledky i chování zaměstnance. Péče o zaměstnance se přímou měrou podílí také na vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Současně zvyšuje atraktivnost práce a pověst zaměstnavatele. (Šikýř, 2014) V současné době v konkurenčním tržním prostředí je oblast péče o pracovníky nejen součástí firemní kultury, ale i konkurenční výhoda na trhu práce a zaměstnanosti. (Stýblo, 2003)

Péči o zaměstnance dle Koubka (2011) můžeme rozdělit na

- povinnou,
- dobrovolnou.

Povinná péče o zaměstnance je podmíněna platným zákonům a kolektivním smlouvám, uzavřených mezi odbory a sdruženími zaměstnavatelů.

Dobrovolná péče je výrazem personální politiky majitele nebo vedení firmy. Tato péče o zaměstnance sleduje zabezpečení potřebných pracovníků, jejich schopností, motivování a také vytváření si dobrých vztahů k organizaci, s čím souvisí i vytváření dobré pověsti zaměstnavatele.

V malých a středních firmách mezi typické oblasti péče o pracovníky patří

- pracovní doba, pracovní režim a doba k odpočinku pracovníka,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- personální rozvoj pracovníků,
- služby, jež jsou zaměstnavatelem poskytovány na pracovišti,
- služby, jež jsou zaměstnavatelem poskytovány mimo pracoviště, tj. rodinám pracovníků. (Koubek, 2011)

Pracovní doba a pracovní režim práce určují využitelnost pracovníka. Délku pracovní doby stanovují zákonné předpisy a zákon také upravuje délku přestávek a jejich rozvržení v průběhu pracovního dne. (Stýblo, 2003)

Délka týdenní pracovní doby je stanovena Zákoníkem práce v hodinách. Týdenní pracovní doba je stanoveno na 40h týdně u pracovníků, kteří vykonávají práci v jednosměnném pracovním režimu. V dvousměnném pracovním režimu je délka týdenní pracovní doby stanovena na 38, 75h týdně a 37, 5h týdně u zaměstnanců pracujících v podzemí při těžbách rud, uhlí, v důlní výstavbě, apod. Uvedená týdenní pracovní doba rovněž platí pro třisměnný a nepřetržitý pracovní režim.

Zaměstnavatel může se zaměstnancem sjednat *kratší týdenní pracovní dobu*, pod již zmíněný,

Zákoníkem práce stanovený rozsah. Nejčastěji například 20h týdně a příslušná odměna (mzda) tak bude odpovídat sjednané kratší pracovní době.

Rozvržení pracovní doby je stanoveno zaměstnavatelem. Jedná se o rozvržení stanovené týdenní pracovní doby na jednotlivé týdny. Tzv. směna je část týdenní pracovní doby, jež neobsahuje položku přesčasy, a délka směny nesmí přesáhnout dvanáct hodin. Zaměstnavatel určuje začátek a konec směn, které je zaměstnanec povinen odpracovat na základě předem stanoveného rozvrhu směn. Pracovní doba se zpravidla rozvrhuje do pětidenního pracovního týdne. Rozvržení pracovní doby je závislé na podmínkách provozu (přetržitý/nepřetržitý) dané organizace a tak se uplatňuje buďto **rovnoměrné** nebo **nerovnoměrné** rozvržení. Z tohoto vyplývají i jednotlivé režimy (jednosměnný, dvousměnný, třisměnný, nepřetržitý) a nároky (přestávky na oddech, jídlo, nepřetržitý odpočinek mezi směnami) zaměstnanců.

Rovnoměrné rozvržení pracovní doby, jak název napovídá, charakterizuje rozvržení stále stejného počtu hodin na každý týden, které odpovídá stanové týdenní pracovní době, popřípadě kratší pracovní době. Může samozřejmě nastat situace, kdy na jednotlivé dny v týdnu bude rozvržena jiná délka směny. Situace je v pořádku, jestliže směna nepřekročí 12h a součet denních délek směn bude odpovídat sjednané týdenní (popř.: kratší) pracovní době.

Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby je takové rozvržení, při kterém zaměstnavatel rozvrhuje pracovníkovi na každý týden různý počet hodin (více či méně, než je stanovena týdenní pracovní doba, popř.: kratší pracovní doba). Toto nerovnoměrné rozvržení se řeší v tzv. vyrovnávacím období.²

V rozvrhování pracovní doby se v posledních letech poměrně hojně rozvinul přístup tzv. flexibilní pracovní režim. Tento režim umožňuje skloubit jak potřeby zaměstnavatele pro daný provoz, tak osobní potřeby zaměstnance. Uplatňování tohoto přístupu je označováno jako „work-life balance“, což znamená vytvoření optimální rovnováhy mezi pracovním a osobním životem člověka - zaměstnance. Mezi typické flexibilní pracovní režimy řadíme; kratší pracovní dobu, pružné rozvržení pracovní doby, distanční práce nebo sdílení pracovního místa. (Šikýř, 2014)

² Vyrovnávací období nesmí přesáhnout 26 týdnů po sobě jdoucích a u kolektivní smlouvy lze maximálně vymezit na 52 týdnů po sobě jdoucích. V tomto stanoveném vyrovnávacím období se průměrná délka týdenní pracovní doby musí vyrovnat stanovené týdenní pracovní době, popř.: kratší pracovní době. (Příručka pro personální a platovou agendu, 2017)

Pracovní prostředí je jedním z dalších faktorů, které ovlivňují kvalitu vykonávané práce pracovníkem. Pracovní prostředí tvoří fyzikální, sociální, chemické, biologické, kulturní a jiné složky, které se podílejí na spokojenosti, motivaci, zdraví, výsledcích či na samotném chování zaměstnanců. Do pracovního prostředí, které je vždy uzpůsobeno danému výkonu práce a podléhá tak právním předpisům, patří prostorové řešení pracoviště, jeho barevná úprava, mikroklimatické podmínky, osvětlení pracoviště, ale také hluk na pracovišti.

V prostorovém uspořádání pracoviště musí zaměstnavatel dbát na celkové uspořádání týkající se světlé výšky prostoru, rozměrů podlahové plochy, rozměrů pracovní roviny, uspořádání pracovního místa. To vše musí podléhat hygienickým požadavkům a právním předpisům. Co se týká barevné úpravy, zde se neřeší pouze estetičnost a příjemné působení barev na pracovníky, nýbrž je důležitá otázka bezpečnosti a signalizace. Typickými příklady mohou být označení únikových východů, signalizace nebezpečí, apod.

Mezi mikroklimatické podmínky patří zejména teplota vzduchu, relativní vlhkost vzduchu, rychlost proudění vzduchu, atd. Právě tyto podmínky ovlivňují pohodu zaměstnanců. Příliš vysoká teplota v místnosti nebo naopak chladné prostředí mohou vyvolat jistý diskomfort pracovníka, což může vést k jeho snížené výkonnosti. Proto je na pracovišti důležité zabezpečit odpovídající tepelné rovnováhy, tak že se tělesná teplota udržuje na konstantní výši. Žádoucí je také dostatečná výměna vzduchu a to přirozeným nebo nuceným větráním. V žádném případě by provětráváním nemělo docházet k šíření škodlivin na jiná pracoviště. Dalším faktorem ovlivňující pracovní prostředí je správné osvětlení, jež by mělo zajistit zrakovou pohodu a pracovní výkon zaměstnance. Osvětlení pracoviště je v souladu s normovanými hodnotami a podléhá tak příslušné české technické normě. Ideální je osvětlení denním světlem. Dále se posuzuje intenzita a rovnoměrnost osvětlení, neboli množství světla dopadající na danou plochu a poměr minimální a průměrné osvětlenosti dané plochy. Hlučnost je vyjádřena zvukem, jež vyvolává v člověku negativní, nepříjemný účinek a může zhoršit výkon pracovníka. Jestliže se jedná o nepříjemný hluk, ten ovlivňuje emoce a motivaci člověka. Rušivý hluk pak zvyšuje pracovní zátěž a škodlivý hluk dokonce poškozuje sluch člověka a zhoršuje jeho nervový systém. Jako ukazatele zde máme hladinu zvuku v decibelech (dB) a frekvenci hluku v hertzech (Hz). Bohužel některá pracoviště a výrobní procesy jsou s hlukem přímo spojena, je zde obtížné zaměstnance zcela ochránit. Zaměstnavatel by měl dbát na jejich ochranu a snažit se hluk eliminovat. Nejprve se pokusit odstranit příčiny nepříjemných zvuků nebo izolovat zdroj hluku

a dále pak využít osobní ochranné pomůcky pro jednotlivce (chrániče sluchu). Důležité je také dodržovat bezpečnostní přestávky. (Šikýř, 2014)

Součástí pracovního prostředí jsou také sociálně-psychologické podmínky práce, tj. neustálý kontakt s ostatními kolegy, míra součinnosti jednotlivých pracovníků či (ne)závislost na ostatních pracovnících, mezilidské vztahy, apod. (Koubek, 2011)

„Odpovídající podmínky pracovního prostředí ve svém souhrnu omezují vznik únavy a zabraňují pracovnímu stresu.“ (Stýblo, 2003, s. 118)

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (zkráceně BOZP) se zaměřuje na ochranu zaměstnanců a lidí v organizaci, kteří jsou vystaveni určitému nebezpečí plynoucího z činnosti v dané firmě. Programy BOZP jsou cíleny na eliminaci a prevenci nehod, minimalizaci výsledných ztrát a škod na zdraví a majetku. Mimo jiné jsou tyto programy zaměřeny i na prevenci zdravotních potíží a důsledků vzniklých v pracovních podmínkách. (Armstrong, 2015)

Dle Armstronga (2015) zahrnují dva prvky a to

- 1) pracovní lékařství – specializovaný obor pro prevenci, identifikaci a diagnózu nebezpečí spojenou s poškozením zdraví jedince při práci a řešení jakýchkoliv zdravotních následků či stresu, k nimž došlo i přes veškerá preventivní opatření,
- 2) hygiena práce – oblast, kterou se zabývají chemici, inženýři, ergonomové, jež zjišťují nebezpečí vyplývající z prostředí.

BOZP je zařazena do péče o zaměstnance z toho důvodu, že management organizace je povinen dosáhnout vysokých standardů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci vyžadované právními předpisy. A dále také z důvodu toho, aby se pracovník na svém pracovišti cítil bezpečně, neboť zdravotní problémy a úrazy způsobené v důsledku špatného řízení BOZP způsobují utrpení a ztráty jednotlivcům i osobám na nich závislých. Samozřejmostí je i spolupráce pracovníka a jeho dodržování daných bezpečnostních pravidel. (Armstrong, 2015)

Povinnost zaměstnavatele, zda provádí opatření, která odstraňují příčiny ohrožení na životě nebo zdraví pracovníka nebo zda vytváří bezpečné pracovní prostředí, se dá kontrolovat. Dozorovým orgánem v České republice je pověřeno Ministerstvo práce a sociálních věcí a jemu podřízený orgán Český úřad bezpečnosti práce. Výkonnými orgány jsou inspektoráty bezpečnosti práce a v oblasti hygieny dozoruje hygienická služba. Pravomocí orgánů státního

dozoru je možnost kdykoliv vstoupit do společnosti a vyžadovat potřebné dokumenty týkající se BOZP. Dále mohou nařizovat odstranění zjištěných závad, zakázat použití dané technologie nebo užívání daných prostor. Taktéž mohou udělit pokuty, apod. Odborové orgány mají také právo provádět tyto kontroly a požadovat po zaměstnavateli zprávy o tom, k jakým nápravných opatřením došlo u zjištěných závad. (Koubek, 2015)

Jak již bylo zmíněno, povinnosti a dodržování jistých pravidel a povinností, jsou jak na straně zaměstnavatele, tak rovněž na straně zaměstnance. Zde je stručný přehled některých práv a povinností zaměstnavatele a zaměstnance.

Zaměstnavatelé jsou povinni například

- identifikovat rizika možného vzniku ohrožení na zdraví zaměstnance a zjišťovat příčiny, zdroje a přijímat opatření k jejich odstranění,
- poskytnout zaměstnancům osobní ochranné pomůcky (rukavice, helmy) a ochranné nápoje,
- vyšetřovat příčiny vzniku úrazů a plnit tak povinnosti plynoucí s pracovními úrazy a nemocí z povolání, vést evidence a zajistit případná opatření vzniku úrazů,
- zajišťovat pravidelná školení zaměstnanců v oblasti BOZP, aktualizovat osnovy školení,
- umožnit zaměstnancům účastnit se pracovně - lékařské péče a sdělit jim, která zdravotní zařízení tuto péči poskytuje,
- zajistit pracovníkům poskytnutí první pomoci,
- zajistit to, aby stroje, zařízení, pracovní pomůcky a nářadí byly s hlediskem na BOZP vhodné k dané práci,
- zajistit a uzpůsobit pracoviště prostorově a konstrukčně tak, aby pracovní podmínky opět s ohledem na BOZP, byly bezpečné a odpovídaly hygienickým limitům na pracovní prostředí a pracoviště,
- součástí BOZP je také umístění bezpečnostních značek a signalizací, které slouží jako informační nebo instrukční prvek, apod.

Zaměstnanci jsou povinni například

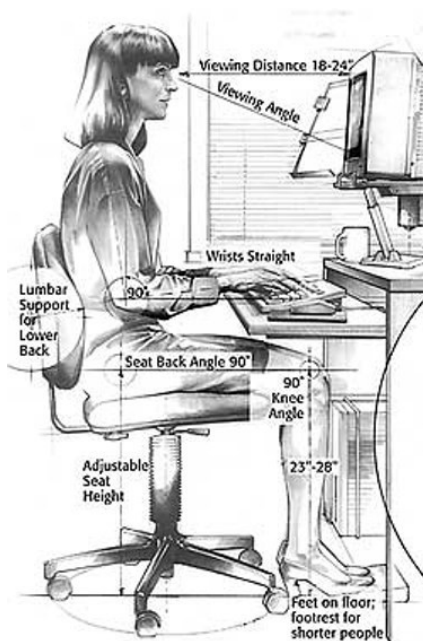
- vykonávat práci svědomitě a řádně dle svých sil, plnit pokyny nadřízených a to v souladu s právními předpisy, dodržovat zásady spolupráce s ostatními zaměstnanci,
- plnit kvalitně, hospodárně a včas pracovní úkoly,
- zaměstnavatelem svěřené prostředky ochraňovat před poškozením, ztrátou či zničením nebo zneužitím,
- zaměstnanci mají právo na zajištění bezpečného prostředí a ochrany zdraví při práci, na informace týkající se rizik jejich práce,
- mají taktéž právo odmítnout výkon práce, který bezprostředně a závažně ohrožuje jejich život nebo zdraví, popřípadě někoho dalšího na pracovišti,
- každý pracovník je zároveň povinen dbát o svou vlastní bezpečnost, o své zdraví i o bezpečnost a zdraví osob, kterých se jeho jednání bezprostředně týká,
- účastnit se pravidelného školení BOZP, které zajišťuje zaměstnavatel,
- dodržovat právní a ostatní předpisy a pokyny zaměstnavatele, používat stanovené pracovní a ochranné pomůcky, dopravní prostředky, ochranná zařízení apod.,
- nepožívat alkoholické a jiné návykové látky na pracovišti v pracovní době i mimo ni, nekouřit na pracovištích, kde pracují nekuřáci,
- oznamovat svému zaměstnavateli nebo nadřízenému nedostatky, závady, které by mohly ohrozit bezpečnost nebo zdraví při práci a podle svých schopností se účastnit na jejich odstranění, atd. (BOZP: Bezpečnost práce, 2007-2011)

Dle autorky práce, je součástí nejen péče o zaměstnance, ale také BOZP termín zvaný Ergonomie. Tento název je převzatý z anglického „ergonomics“, což je spojení dvou řeckých slov ergo – práce, nomos – zákon. Pomocí ergonomie je zkoumán vztah mezi člověkem a pracovními podmínkami při uplatnění nejmodernějších poznatků biologických, technických a společenských věd. Cílem je zlepšovat celkové fyzické zdraví člověka, pohodu i výkonnost. (Co je to ergonomie, 2002-2017)

Na základě poznatků se řeší a hledá optimální vztah mezi potřebami člověka, pracovním prostředím a pracovními podmínkami. Zejména vhodně zvolené rozměry a tvary nástrojů, nábytků, pomůcek a jiných předmětů a dále stanovení optimálních a maximálních dosahovaných vzdáleností. Typickým, a jistě většině známým, příkladem je správné sezení u počítače. Na obrázku 2. 4 je vyobrazeno ideální a ergonomicky správné sezení a dodržování jistých vzdáleností. To proto, aby se člověku při delším sezení u počítače nebortila páteř, nezhoršoval zrak nebo netrpěla kolena a další klouby. Dalším příkladem mohou být schodiště, kde se v rámci ergonomie řeší rozměry schodů. Dále pak velikost a výška pracovního stolu nebo tvary nástrojů, jejich rukojetí, apod. I to je způsob, jak pečovat o své zaměstnance, uvádět jim příklady toho, co je ergonomické (přízpůsobené ergonomickým požadavkům) a pečovat tak o jejich zdraví. Cílem je tedy používat takové předměty, aby svým tvarem odpovídaly co nejlépe pohybovým možnostem člověka a rozměrům lidského těla. (Ergonomie, 2001)

Obrázek 2. 4

Ergonomie práce na počítači



Zdroj: Ergonomie. 2001. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Ergonomie>

Personální rozvoj pracovníků zahrnuje oblast péče o zaměstnance, která přináší užitek jak pracovníkovi, tak zaměstnavateli. Na prvním místě je péče o kvalifikované zaměstnance a jejich rozvoj. Vzdělávání, podmínky pro vzdělávání a osobní rozvoj velice pozitivně ovlivňují pracovníka, který je lépe motivován, spokojen s prací a prohlubuje vazbu na firmu. Výhoda plynoucí pro zaměstnavatele je ta, že si formulují pracovníka k obrazu svému a zvyšují i svou pracovní atraktivitu. To se odráží v nízké míře fluktuace a ve snadnějším získávání nových pracovníků. V personálním rozvoji je důležité dát prostor pracovníkům pro vytváření pracovní kariéry a informovat je o možnostech, které firma nabízí. Bohužel v menších podnicích není tak široký výběr jednotlivých stupňů řízení. Proto je zde na místě uplatňovat kariéru, která je typická pro tzv. plochou organizační strukturu a to tak, že bude nabízena rozmanitější práce, pracovníkům budou nabízeny prestižní úkoly k řešení, práce na jednotlivých pracovních místech bude obohacena a je nutno vyhýbat se stereotypům a rutinním pracím. Jednoduše řečeno místo klasické manažerské kariéry, dát prostor v malém podniku kariéře odborné, tedy postup pracovníka v hierarchii odbornosti.

Služby poskytované zaměstnavatelem na pracovišti jsou taktéž projevem péče o své pracovníky, neboť je kladen důraz na spokojenost zaměstnance s ohledem na lepší pracovní výkon. Mezi nejčastější služby menších firem můžeme zahrnout poskytování a možnost stravování se, zařízení a prostor pro osobní hygienu, oddech a ukládání osobních věcí zaměstnance, tj. odpočívárny, šatny, umývárny, parkoviště, apod. Dále se může jednat o příspěvky na stravování nebo poskytování pracovního oděvu či příspěvek na dopravu do zaměstnání.

Ostatní služby poskytované pracovníkům mimo pracoviště, tj. rodinám zaměstnance nejsou v malých firmách tak podporovány, jako v těch velkých. Nicméně i této oblasti péče o zaměstnance by měla být věnována pozornost. Vytváří se tak dobré jméno zaměstnavatele, prohlubuje se pocit sounáležitosti pracovníka a celkově se zlepšují dobré vztahy ve firmě. Jako příklady těchto služeb můžeme uvést některé zaměstnanecké výhody, jak uvádí autor Koubek (2011) a kterým bude dále věnována kapitola. A sice; zkvalitnění využití volného času (organizování dotovaných zájezdů, rekreace pro pracovníky a jeho rodinu), firemní parkoviště, možnost využívání firemního vozidla i k osobním účelům nebo možnost využití půjček přímo od firmy, atd. V zahraničí je tato oblast péče o zaměstnance více prohlubována a proto si uveďme některé příklady; placené volno v den narozenin, dárek k narozeninám, vánoční dárek, příspěvky na úhradu vzdělávání, příspěvky na kurzy, příspěvky na péči o děti

zaměstnance v mateřských školách nebo jeslích či poradenská činnost v oblasti práva nebo jiné specializace. (Koubek, 2011)

2.4 Motivace pracovníků

„Pojem „motivace“ pochází z latinského slova vyjadřující pohyb (movere). Motiv je důvod něco udělat. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem.“ (Armstrong, 2015, s. 217)

Motivace vyjadřuje psychologický důvod jednání člověka a samotné motivování je vnější působení na jedince pomocí určitých podnětů k dosažení žádoucího chování, jednání. Tyto vnější podněty se nazývají stimuly a na základě toho rozlišujeme motivaci vnitřní a vnější. Celkově se do motivace člověka promítá jeho osobnost, postoje, prostředí, ve kterém se pohybuje i jeho momentální psychické rozpoložení. (Blažek, 2014)

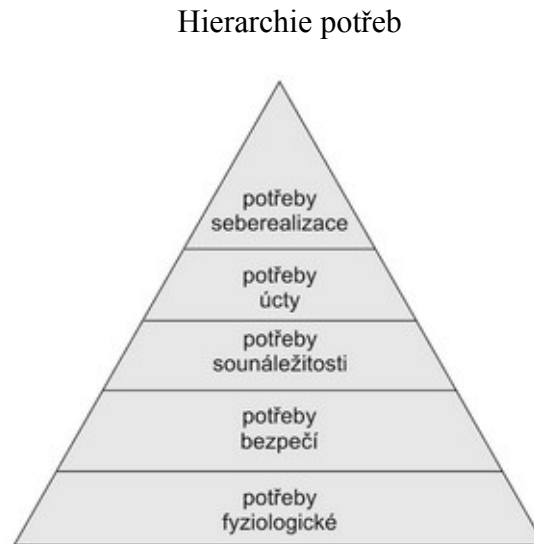
Vnitřní motivace by měla v člověku vyvolávat pocit, že jejich práce je důležitá, že mají určitou možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti, plnit zadaný úkol a také to, že je pracovníkům poskytnuta určitá míra autonomie (volnost v jednání). Vnitřní motivace vede člověka ke své vysněné kariéře a pracovnímu úspěchu, a měla by vyplývat z práce samotné, která nepotřebuje vnější pobídky.

Vnější motivace „přichází“ zvenčí, jedná se o opatření, která děláme k tomu, abychom pracovníky (lidi) motivovali. Důležité je uvědomit si, že do vnější motivace zahrnujeme jak odměnu (zvýšení mzdy, prémie, příplatky, povýšení, apod.), tak i trest (vyjádření kritiky, odebrání nenárokové složky mzdy, apod.). Bohužel vnější motivátory nemusí působit dlouhodobě, ač mají zprvu velice kladný účinek. Ty, které se týkají kvality pracovního života zaměstnanců, mohou mít výraznější a dlouhodobější účinek, neboť jsou součástí lidí a jejich práce. (Armstrong, 2015)

Jako jednu z nejznámějších teorií motivace by autorka práce ráda zmínila **Maslowovu hierarchii potřeb**. A to z důvodu, že se vztahuje nejenom k pracovníkům v podniku, ale i k lidem v osobním životě a tedy vyplývá z lidských potřeb. Autorem teorie je Abraham Maslow, který teorii poprvé publikovat v letech 1954 ve své práci *Motivation and Personality*.

Maslowova teorie „předpokládá, že pocit potřeby, jako jisté nerovnováhy mezi stávajícím a žádoucím stavem, vede ke vzniku přání člověka dosáhnout určitých cílů. Vědomí cílů vzbuzuje napětí, které vyvolává aktivity směřující k jejich dosažení. Důsledkem dosažení těchto cílů je uspokojení.“ (Blažek, 2014, s. 163)

Obrázek 2. 5



Zdroj: BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024744292 (s. 163).

Mezi další teorie zaměřené na obsah můžeme zahrnout například **Teorii tří kategorií potřeb (Alderferova teorie ERG)**, která navazuje na práci Maslowova. Autorem je Clayton P. Alderfer, který lidské potřeby rozdělil do tří základních skupin, kategorií. Potřeby zajištění existence, sociálních vztahů k pracovnímu okolí a dalšího osobního - profesního rozvoje. Teorie vychází z přesvědčení, že nejprve musí být uspokojeny potřeby nižší, tedy potřeby zajištění existence a až následně potřeby sociálních vztahů a zajištění osobního rozvoje. (Blažek, 2014)

Dále **Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb**, autorem se stal americký psycholog Frederick Irving Herzberg v roce 1959, jež zkoumal zdroje spokojenosti a nespokojenosti s prací u účetních techniků. Studie se zúčastnilo celkem 200 zaměstnanců. Ze zkoumání vzešly dvě skupiny faktorů – faktory motivační (uspokojení) a faktory hygienické (neuspokojení). Mezi faktory hygienické řadíme například pracovní postupy, technické vedení, pracovní

podmínky nebo osobní život a mezi faktory motivační výkon, uznání, práce samotná nebo odpovědnost.

Mezi teorie zaměřené na proces patří **Vroomovy teorie očekávání**, autorem se stal profesor Victor Vroom v roce 1932. Teorie je založena na třech základních motivačních pilířích: valence, instrumentalita, očekávání. Valenci se rozumí míra přesvědčení o přitažlivosti cíle, kladen je důraz především na odměnu. Instrumentalita vyjadřuje přesvědčení o tom, že pokud se budeme chovat definovaným způsobem, dosáhneme vytyčeného cíle. A očekávání vyjadřuje takové chování člověka, které se od něj očekává.

Další je **Skinnerova teorie modifikace organizačního chování**, jež byla představena americkým psychologem Burrhusem F. Skinnerem. Modifikace zde znamená, že lidské chování je závislé na jeho následcích. Organizace tak může ovlivnit chování zaměstnanců a to systémem vhodné odměny a formovat tak jednání a výkonnost svých pracovníků. Skinner toto zjištění získal na základě experimentu s holuby a psy, kteří podle odměny měnili svá chování. (Čopíková, 2015)

Na závěr kapitoly o motivaci by autorka práce ráda zmínila několik poznatků z praxe, dle autora Branhamy (2004) a Halíka (2008). Opět se budeme vracet k Fredericku Herzbergovi, nyní k jeho motivačnímu cyklu V-Ú-U. Motivace a veškerá spokojenost zaměstnanců závisí na Výzvě, po níž následuje Úspěch a následně Uznání. Jestliže zaměstnavatel nerozpozná a neocení, to co se dělá zaměstnanec dobře, pak je zaručena nevýkonnost a demotivace pracovníků. Produktivita bude klesat souběžně s mírou schopnosti udržet si své zaměstnance. Jak tedy projevit uznání nad výsledky práce? Obecně platí tyto dva způsoby: běžná a oficiální odměna. Běžná (neformální) odměna je závislá na vedoucím a může být projevem uznání i motivací. Oficiální (formální) odměna slouží plošně pro celou organizaci, tedy motivace všech zaměstnanců. Příkladem neformální odměny může být uznání bez peněz, které je stále více oblíbenější, neboť se jedná o odměnu udělenou osobně - předání predtištěné kartičky s ručně psaným věnováním a pochvalou. Nebo projev uznání, kdy vedoucí pozve svého podřízeného na oběd či večeři. Důležitá je i komunikace, takže je například dobré pozvat všechny zaměstnance na poradu a polovinu času porady budou hovořit oni a polovinu času vedoucí. Pracovní volno za splnění stanovených cílů je také projevem odměny a motivací pro další plnění cílů. Nebo různé dárkové poukázky, zboží, jídlo, apod. Co se týká formálního uznání (odměn), ty jsou méně motivující, než neformální. Ale i tak by neměly zůstat opomíjeny. Příkladem

mohou být bodové systémy, které jsou v podniku nastaveny a zaměstnanci tak získávají body například za dochvilnost, skvělou péči o zákazníky nebo za získání nových zaměstnanců. Tyto body jsou potom proměněny za dárky nebo peněžní odměnu. Dále se může jednat o různé exkurze, cestovní, což je velice motivující projev, když svému nejlepšímu zaměstnanci vedení koupí vstupenku na jeho oblíbený fotbalový klub. Nebo se může jednat o povýšení pracovníka. Nebo oslavu výročí zaměstnance, apod. (Branham, 2004)

Motivace může mít i následný negativní dopad, potom hovoříme o demotivující motivaci. Tak tedy, my jako vedoucí slíbíme svému pracovníkovi povýšení, ale to nakonec nenastane, protože někdo na vyšší pozici povýšení neschválil. Daná situace vede k silné demotivaci a pracovník k nám může ztratit důvěru. Nebo opět my jako vedoucí se snažíme podporovat aktivní zaměstnance a požadujeme po nich, aby podporovali i ty „línější“ pracovníky k lepšímu výkonu. Bohužel, ale línější pracovníci nechtějí. My jako vedoucí se můžeme zachovat dvěma způsoby. Buďto podpoříme jen ty aktivní zaměstnance a líné pracovníky nahradíme stejně aktivními lidmi. Nebo se přizpůsobíme líným zaměstnancům a tedy demotivujeme ty aktivní. V tomto případě dochází opět ke ztrátě důvěry, pracovníci začnou upadat zpět do průměru anebo si začnou hledat „aktivnější“ pracovní místo. (Halík, 2008)

2.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

V dnešní době by vzdělávání zaměstnanců ve firmách mělo být nedílnou součástí a to z několika důvodů. Za prvé je vzdělávání a rozvoj pracovníků součástí celkové strategie a politiky podniku. Za druhé si majitelé firem musí uvědomit, že vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců je investicí a zároveň zaměstnaneckou výhodou. A za třetí by si sami majitelé a manažeři měli odpovědět na otázku, jak by měli být jejich pracovníci vzděláni, a co by měli znát a umět ve firmě, kde pracují, aby byl podnik konkurenceschopný.

Kdo se ve firmě vzděláváním zabývá? Na úspěšnosti vzdělávání se podílí pět účastníků – majitel firmy (popř. TOP manažer), linioví manažeři, dále tzv. manažer vzdělávání, což je člověk, který je pověřen přípravou vzdělávacího programu (v malé a střední firmě mohou být TOP manažeři a manažeři vzdělávání jedna a ta samá osoba), lektor – trenér, posluchač. (Bláha, 2005)

Pro správné pochopení problematiky vzdělávání je nutné rozlišit pojmy **učení (se)**, **vzdělávání a rozvoj**. Proces učení (se) zahrnuje nové vědění, poznatky a je poměrně trvalou změnou ve vědění, chování a prožívání člověka, které je výsledkem určité činnosti nebo zkušenosti.

Učení může být spontánní nebo organizované. Jeden ze způsobu učení (se) je právě vzdělávání, které je organizované a především časově ohraničené, tj. má svůj začátek i konec, např. studium na univerzitě. A rozvoj je žádoucí proces změny pomocí učení (se). Jedná se o proces, kdy jedinec postupuje progresivně ze současného stavu znalostí, schopností, dovedností k stavu budoucímu. Osvojuje si tak vyšší úroveň znalostí, dovedností a schopností a tyto vzdělávací aktivity pomáhají připravit zaměstnance pro složitější, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly. Dále se můžeme setkat s pojmem tzv. UČÍCÍ SE ORGANIZACE. Jedná se o organizaci, kde si lidé neustále prohlubují své schopnosti, dovednosti a snaží se iniciovat nejen sebe k vlastnímu rozvoji, ale také ostatní členy podniku. Stanovují kolektivní aspiraci (snahu) a soustavně se učí, jak se učit společně. (Čopíková, 2015)

Oblasti vzdělávání zaměstnanců v podniku dle Šikýře (2014) mohou být například

- **zaškolení (adaptace)** – probíhá při nástupu pracovníka na nové pracovní místo, kde si osvojuje schopnosti k vykonávání sjednané práce (např. naučit se pracovat s informačním systémem společnosti),
- **doškolení (prohlubování kvalifikace)** – souvisí s měnícími se požadavky na své pracovní místo a pracovník si průběžně osvojuje zcela nové znalosti, dovednosti, chování (např. seznámení se změnami pracovněprávních předpisů),
- **přeškolení (rekvalifikace)** – dochází k osvojení si zcela nových schopností k výkonu odlišné práce (např. rekvalifikační kurz účetnictví či daňového poradenství),
- **rozvoj (rozšiřování rekvalifikace)** – dochází k osvojení nových schopností nad rámec požadavků svého pracovního místa pro zvýšení pracovníkovi uplatnitelnosti na trhu práce.

Ve vzdělávání existují i metody, jak a kde poskytovat zaměstnancům vzdělávání. Metody jsou rozděleny do dvou skupin: **na pracovišti** (on the job) a **mimo pracoviště** (off the job). Příkladem metod na pracovišti mohou být **instruktáže** při výkonu práce, kdy pracovník napodobuje zkušeného školitele. **Asistování** napomáhá zaměstnanci k osvojení stanoveného postupu, kdy asistuje zkušenému školiteli. Dále může být zaměstnanec **pověřen úkolem**, kde musí prokázat schopnost aplikace svých znalostí, dovedností a chování. **Rotace práce**, někdy také „kolečko“, kde se zaměstnanec učí během dočasného přemísťování se z jednoho pracovního místa na druhé, řeší odlišné úkoly a zlepšuje se tak jeho přizpůsobení se.

Koučink probíhá pod vedením kouče, kdy zaměstnanec je podněcován k iniciativě a samostatnosti při osvojování si znalostí, dovedností, chování, což vede k požadovanému výkonu. Poslední je **mentoring**, který probíhá pod vedením mentora, odborníka v určité oblasti, jež předává své zkušenosti zaměstnanci pro dosažení nejlepšího výkonu dané práce.

Mezi metody mimo pracoviště můžeme zařadit **přednášku**, kde se zaměstnanec učí dle výkladu školitele, který rychle předává podstatné informace a znalosti. **Seminář** probíhá podobně jako přednáška, ale je zde už zapojení zaměstnance do diskuse se školitelem a ostatními účastníky. **Demonstrování** je způsob, kdy školitel předvádí určitý pracovní postup v modelových nebo reálných situacích a pracovníci si tak osvojují znalosti, dovednosti a chování k výkonu dané práce. V **případové studii** se zaměstnanec učí spolu s ostatními hledat řešení nějakého vzniklého problému, přičemž se podporuje týmová spolupráce. A **outdoorové aktivity** jsou zaměřeny na využívání a rozvoj schopností pracovníka, jako je organizovat, analyzovat, plánovat, realizovat. Jde o sportovní aktivity v přírodě. (Šikýř, 2014)

2.6 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody neboli též benefity tvoří jednu ze složky odměny, která je ale poskytována jako něco navíc, nad rámec sjednané mzdy. Zaměstnavatel tyto benefity poskytuje svým zaměstnancům zpravidla pouze za to, že jsou u něj v pracovním poměru. Důležité je uvědomit si, že jejich rozsah je úměrný finančním podmínkám podniku. Je vlastně na zvážení samotného zaměstnavatele, zda tyto výhody považuje jako motivační faktor ve mzdové politice a bude se tedy přiklánět k jejich poskytování. Na druhou stranu, pokud se uchazeč o práci bude rozhodovat mezi několika nabídkami, může se stát, že dá přednost místu právě v té firmě, kde jsou zaměstnanecké výhody samozřejmostí. Často také může dojít k tomu, že se pracovníci domnívají, že na benefity mají nárok, jako na přirozenou část pracovního vztahu, nikoliv jako něčeho navíc. Neuvědomují si nákladnost těchto položek pro organizaci. Také se může stát, že organizace prezentuje jako své benefity to, co je dáno zákonnými normami, tudíž to co poskytovat musejí (legislativní příplatky, dovolená...). Někdy se také můžeme setkat s demotivujícím účinkem zaměstnaneckých výhod a nespokojeností zaměstnanců, když jejich poskytování bude vyvolávat nespravedlivost nebo favorizování. (Čopíková, 2015)

Zaměstnanecké výhody bývají rozdělovány rozmanitě a mohou se členit různými způsoby, například benefity

- sociální povahy – pojištění, půjčky, sport, rekreace, dovolená, aj.,
- související s prací – ubytování, vzdělávání, doprava, nápoje, oděv,
- spojené s postavením v organizaci – služební automobil, podnikový byt, mobilní telefon, notebook, aj.

Poskytování zaměstnaneckých výhod je součástí péče o zaměstnance. Souvisí s funkcí, kterou pracovník ve firmě vykonává nebo jak dlouho ve firmě pracuje, apod. Jejich poskytování je možno ustanovit do kolektivních nebo pracovních smluv, popřípadě stanovit vnitřním předpisem. Systém, jak budou zaměstnanecké výhody rozdělovány, je buďto **plošný** nebo **volitelný**.

Plošný systém benefitů je pro všechny zaměstnance. Všichni mají nárok na využití nabízených benefitů. Otázkou je zda se jedná o zaměstnanecké výhody, o které je opravdu zájem a lidé je budou využívat. Jako příklad těchto benefitů je stravování, příspěvek na penzijní připojištění nebo dovolená navíc. Volitelný, někdy označení „kafetéria systém“, je systém, který umožňuje zaměstnancům výběr benefitů dle svým potřeb, preferencí, jež mohou souviset s věkem, postavením ve společnosti nebo rodinným stavem zaměstnance. Nejvhodnější je aplikace částečně volitelného systému, kdy je poskytována část benefitů plošně a část si sami pracovníci volí, dle sebe. (Šikýř, 2014)

Jednou z častých výhod zaměstnavatele je poskytování příspěvku na penzijní připojištění. Jedná se o jakýkoliv penzijní program, plán nebo penzijní fond, který zajistí pracovníkům zdroj příjmů po odchodu na důchod. (Rosenbloom, 1998)

3 Rozbor péče o zaměstnance v konkrétním podniku

Následující kapitola bude věnována společnosti Wellness hotel Abácie NJ, na níž bude prakticky aplikována a podrobně rozebrána poskytovaná péče o zaměstnance v tomto podniku.

3.1 Charakteristika vybraného podniku

Wellness hotel Abácie Nový Jičín je podnikatelský subjekt, jehož činnost byla zahájena v roce 2011. Právní forma podnikání je s. r. o. Hotel se nachází na ulici Bohuslava Martinů 1884/1 v Novém Jičíně. Hotel prošel velmi rozsáhlou rekonstrukcí, kdy nynější podoba je velice moderní a elegantní. Jedná se o hotel spadající do čtyř hvězdičkového ocenění v kategoriích ubytovacích zařízení. Abácie nabízí prostory k ubytování ve 23 pokojích typu jednolůžko, dvoulůžko a třílůžko, čtyři apartmány odpovídající vybavenosti bytů, včetně kuchyňky. Dále je možno využít prostory konferenční místnosti s kapacitou 50 míst. K dispozici jsou dvě stylové restaurace, které poslouží nejen hotelovým hostům, ale také hostům zvenčí a k soukromým účelům. Součástí hotelu je i Sportcentrum, které poskytuje milovníkům sportu širokou škálu vyžití – fitness centrum, squashové a tenisové kurty, bowlingové dráhy, saunu a multifunkční tělocvičnu. Poslední částí hotelu je Wellness centrum, kde si návštěvníci mohou vybrat z několika druhů saun, nechybí vířivka nebo Kneippův chodník. Nabídka služeb hotelu je rozmanitá. (WELLNESS HOTEL ABÁCIE NOVÝ JIČÍN, 2011)

Obrázek 3. 1

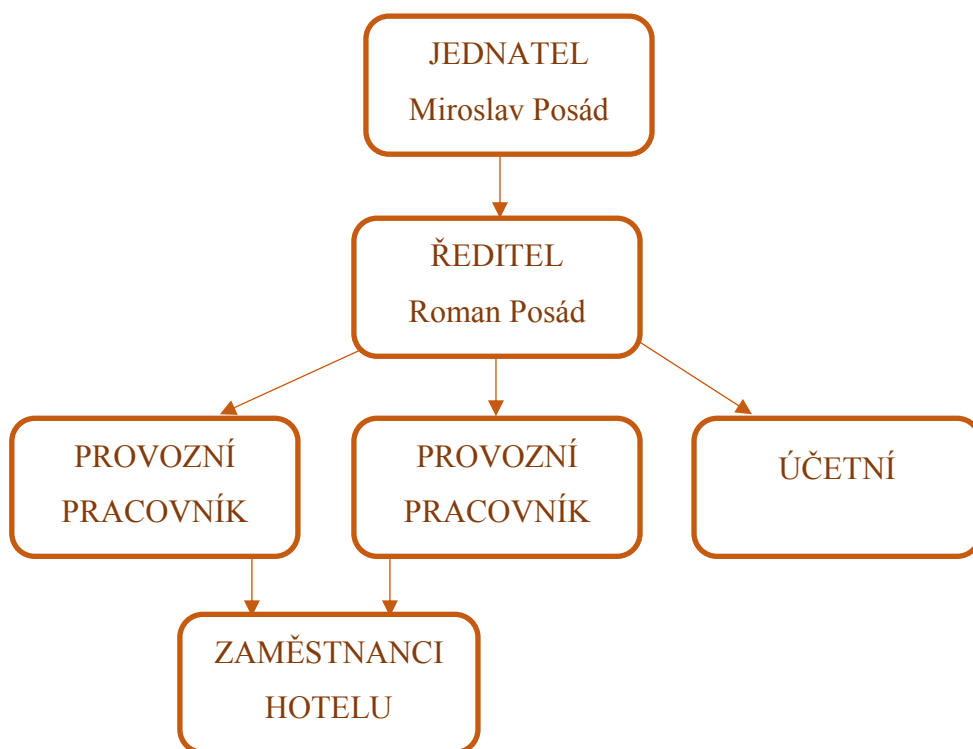
Exteriér a interiér Wellness hotel Abácie NJ



Zdroj: *WELLNESS HOTEL ABÁCIE NOVÝ JIČÍN* [online], 2011. Nový Jičín: Wellness Hotel ABÁCIE NJ [cit. 2016-11-21]. Dostupné z: <http://www.wellnesshotelabacie.cz/>

Obrázek 3. 2

Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle *Směrnice č. 1: Organizační struktura*, 2017. Nový Jičín.

Wellness hotel Abácie v současné době zaměstnává 30 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Jelikož se jedná o podnik poskytující služby, i rozmanitost personálu je různá. V hotelu pracují servírky, kuchaři, recepční, obsluha Sportcentra, obsluha Wellness centra, účetní, noční hlídači, pokojské a uklízečky. Management hotelu tvoří jednatel, ředitel a dva provozní pracovníci. Složení personálu hotelu je naznačeno v organizační struktuře v obrázku 3. 2.

3.2 Personální činnosti v praxi

Základní otázkou personální činnosti je, zda má dostatek potřebných zaměstnanců. **Plánování potřeb zaměstnanců** probíhá především podle potřeby pracoviště, zejména pak podle kapacit zaměstnanců, zda v určitém počtu na daném pracovišti práci zvládají nebo je zapotřebí přijmout dalšího člověka. Plánování se také musí podřídit momentální situaci na trhu práce. Záleží na tom, jaká je nabídka pracovních sil a zda splňuje poptávku po zaměstnancích. Management hotelu ve **výběru zaměstnanců** nejprve zvažuje možnost přearování současných pracovníků na jiné pracovní místo. Následně je kontaktován Úřad práce o dostupnosti volného pracovního místa. Dále firma využívá reklamních prostředků, např. letáky, vývěsní tabule nebo sociální

sítě. **Výběr pracovníků** má na starosti provozní pracovník hotelu, který zajišťuje pracovní pohovory. V prvním kole výběrového řízení se uchazeči seznámí se základními informacemi o hotelu, s pracovními podmínkami a popisem pracovního místa. Vybraný uchazeč následně vyplní jednoduchý formulář a je provozním pracovníkem pozván na tzv. zkušební den. Ten slouží k hodnocení uchazeče v praxi a zároveň i uchazeč získává představu o dané pozici. Po následném přijetí je nový pracovník během prvních dní zaškolen personálem a účetní má povinnost seznámit pracovníka se základními bezpečnostními pokyny jeho práce. **Hodnocení pracovního výkonu** je v hotelu prováděno v průběhu roku. Nejde přímo o hodnotící pohovor, ale o sdělení informací o tom, co dělá pracovník dobře, a co naopak špatně. Zálžitosti týkající se provozu řeší zásadně provozní pracovníci. Ve chvíli, kdy nedojde ke zlepšení situace, je řešení na straně ředitele. **Ukončení pracovního poměru** se řídí dle Zákoníku práce – ve zkušební době oboustranně, po uplynutí zkušební doby dohodou, u dohody o provedení práce ke konkrétnímu dni. Standardní výpovědní doba je v délce nejméně dvou měsíců.

3.3 Role vedoucích a personalistů v podniku

Wellness hotel Abácie se dle kritéria počtu zaměstnanců řadí mezi malé podniky (Typologie podniků, 2016), proto zde není nutné samostatné personální oddělení. Činnosti týkající se mezd, vyúčtování daní, přihlášek a odhlášek zaměstnanců na Úřad sociálního zabezpečení, komunikace s Úřadem práce nebo komunikace s pojišťovnou má na starost účetní. Její povinností je zajistit pro zaměstnance pojištění pro případ úrazu nebo nemoci z povolání. Pojištění je sjednáno se společností Kooperativa. Pro účetnictví je využíván systém Pamika od firmy Stormware a program Pohoda. Interním systémem hotelu je program Agnis. Ten je základem pro všechny zaměstnance a slouží například k rezervacím ubytování, služeb, apod. Je napojen na EET³ a je určen především k provozním účelům hotelu.

Provozní pracovník je přímo nadřízený všem zaměstnancům kromě kuchařů. Jeho role spočívá v řešení interních záležitostí, ve výběru zaměstnanců, v komunikaci s nimi apod. Přímým nadřízeným kuchařů je ředitel hotelu. Management hotelu má na starosti jednání se stálými klienty a dodavateli. Jedná se například o vyjednávání obchodních a dodacích podmínek, o slevách při dlouhodobém pobytu nebo pravidelném ubytování, o pronájmech společenských prostor apod. Management dále řeší reklamace a provozní záležitosti hotelu. Recepční zabezpečuje každodenní chod hotelu. Její činnost spočívá například v přijímání rezervací,

³ EET neboli elektronická evidence tržeb, online kontrola tržeb.

ubytování hostů, přebírání pošty apod. Dle vlastních zkušeností autorky práce jsou činnosti a pravomoci zaměstnanců jasně vymezeny. V případě řešení problémů se obrací na management hotelu.

3.4 Poskytovaná péče pro zaměstnance hotelu

V teoretické části práce již bylo zmíněno, že péče o zaměstnance znamená určitou starost zaměstnavatele o své pracovníky. Proto tato kapitola bude zaměřena na konkrétní oblasti z péče o zaměstnance, které jsou prakticky aplikovány na Hotel Abácie NJ.

Pracovní doba zaměstnanců v podniku je rozdělena v závislosti na pracovišti a pracovní pozici

- **rovnoměrně rozvržená pracovní doba**, tj. 40 hodin týdně při pětidenním pracovním týdnu je určena zaměstnancům úklidu, kteří pracují od pondělí do pátku od 6:00 do 14:30, vč. přestávky od 11:00 do 11:30 hodin. Ostatní zaměstnanci s rovnoměrně rozvrženou pracovní dobou pracují od pondělí do pátku od 7:00 do 15:30, vč. přestávky od 12:00 do 12:30 hodin,
- **nerovnoměrně rozvržená pracovní doba** dle vypracovaného písemného rozvrhu pracovní doby je stanovena pro kuchaře, servírky, číšníky, kteří pracující v průměru 40 hodin týdně, dlouhý x krátký týden, 12 hodinové směny.

Pracovní doba dle pracovišť hotelu

Restaurace Inspirace

PO – NE 11:00 – 23:00

Sportcentrum – obsluha1, obsluha2

PO – ČT 9:00 – 21:00, 11:00 – 23:00

PA, SO 9:00 – 21:00, 14:00 – 02:00

NE 9:00 – 21:00, 10:00 – 22:00

Pracovní doba je upravena v závislosti na letním nebo zimním období.

Recepce je v provozu od 6:00 do 23:00 hodin a recepční pracují v průměru 49 hodin týdně, dlouhý x krátký týden, osmi a devíti hodinové směny – ranní směna 6:00 – 15:00, odpolední směna 15:00 – 23:00.

Obsluha Wellness centra pracuje v průměru 40 hodin týdně, dlouhý x krátký týden, dvanácti hodinové směny.

PO – NE 10:00 – 22:00

Noční vrátný pracuje v průměru 20 hodin týdně, dlouhý x krátký týden, šesti hodinová směna zkrácená.

PO – NE 24:00 – 06:00

Do pracovní doby je započtena doba nezbytně nutná k osobní očištění po skončení práce. Pracovní doba může být posunuta dle aktuálních potřeb nebo rozhodnutí zaměstnavatele. Zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje nejdéle po šesti hodinách nepřetržité práce přestávku (na jídlo a oddech) v době trvání 30 minut. Poskytnuté přestávky se nezapočítávají do pracovní doby, s výjimkou recepčních, obsluhy Wellness centra, kuchařů a nočních hlídačů. Těm je poskytován v rámci pracovní doby přiměřený odpočinek na jídlo a oddech v rozsahu dvakrát 15 minut za směnu. (Směrnice č. 1, 2017)

Zaměstnanec musí splnit fond pracovní doby, který je stanoven na daný měsíc. Například práce kuchařů a servírek závisí na otevírací době restaurace. Ta může být upravována dle návštěvnosti. Příkladem může být dřívější uzavření restaurace z důvodu nenaplnění kapacit hosty nebo naopak prodloužení otevírací doby v případě konání akcí. Provozní pracovník upozorňuje, že zaměstnancům chybí určitý počet hodin, které si musí nahradit. V opačném případě jsou přesčasy proplaceny nebo mohou zaměstnanci využít náhradního volna.

Pracovní prostředí hotelu

Wellness hotel Abácie je moderní hotelové zařízení. Pracovní prostředí je zde příjemné, čisté a motivující. První část hotelu včetně pokojů, dvou restaurací, recepce a Wellness centra je sladěna do tlumených barev odstínů šedé, hnědé a zlaté v kontrastu s červenou barvou. Druhá část hotelu, kam spadá Sportcentrum, je laděna do pozitivních barev zelené, žluté, oranžové a šedé. Dle autorky práce může toto prostředí podněcovat k lepší náladě, výkonnosti a spokojenosti pracovníků i zákazníků.

Samozřejmostí je označení únikových východů a požárního zabezpečení. Budova má bezbariérový přístup s možností využití výtahu. V zimním období je hotel vytápěn po celou dobu provozu a v létě klimatizován pro příjemné pracovní klima. Hotel má dostatek světlých prostor i osvětlení. Na jednotlivých pracovištích není slyšet žádný zvuk z vedlejších pracovišť ani z pokojů, aby nedocházelo k rušení zaměstnanců. Celý hotel je pro zaměstnance průchozí. V rámci vykonávání své práce je nutno navštívit i jiná pracoviště (např. při předávání peněz), proto dochází k neustálému kontaktu s ostatními pracovníky.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Tak jako v každé jiné firmě i v Hotelu Abácie je BOZP řádně prováděna. Již při vstupním pohovoru je pracovník seznámen se základními pokyny bezpečné práce. Základní zaškolení má na starosti provozní pracovník nebo účetní. Kompletní školení BOZP probíhá pravidelně každé dva roky v provozovně hotelu. Pro letošní rok je naplánováno v květnu. Školení je povinné pro všechny zaměstnance. Nejčastěji probíhá po dvou skupinách pracovníků. Ti jsou rozděleni tak, aby byl zajištěn provoz hotelu po celou dobu školení. Zaměstnanci Wellness centra jsou zároveň školeni na poskytnutí první pomoci z důvodu provozování vířivky. V rámci BOZP mají pracovníci jedenkrát do roka nárok na pracovní obuv.

K dalším povinnostem pracovníka patří podrobit se vstupní a výstupní lékařské prohlídce u smluvně zajištěného lékaře. Musí oznamovat nedostatky na pracovišti, které by mohly ohrozit jeho i ostatní pracovníky při práci. Taktéž je pracovník povinen neodkladně ohlásit svému nadřízenému pracovní úraz. Zaměstnanec hotelu nesmí požívat alkoholické nápoje a jiné návykové látky v průběhu pracovní doby. A také musí dodržovat stanovený pracovní postup a používat ochranné pomůcky. (Směrnice č. 1, 2017)

V hotelu můžeme narazit i na ergonomické prvky. Například pracovníci recepce mohou využít ergonomickou židli, která zvyšuje pohodlí při práci. Dalším prvkem je speciální podložka pod počítačovou myš s podpěrou pro zápěstí. Budova hotelu také disponuje výtahem s bezbarierovým přístupem a signalizačními prvky.

Personální rozvoj pracovníků

Samotnému vzdělávání pracovníků bude věnována kapitola 3. 6. Personální rozvoj v hotelu úzce souvisí s poskytováním vzdělávání. Další personální rozvoj v hotelu není. Vedení preferuje zaměstnance, kteří jsou na podobné profesní úrovni. Management hotelu zastává

kupříkladu názor, že je Nový Jičín malé město na to, aby zaměstnávali zkušeného šéfkuchaře, který pracoval v prestižní restauraci v Praze. Důvodem je, že mu nemůže nabídnout téměř žádný profesní rozvoj a adekvátní platové podmínky. Pracovníkům nejsou zadávány speciální úkoly k řešení ani nejsou podněcováni k výzvám atd. Vedení se snaží o to, aby pracovníci svou práci vykonávali dobře, a to bez jakéhokoliv dalšího zatížení speciálními požadavky na ně.

Služby poskytované zaměstnavatelem na pracovišti/ mimo pracoviště

Služby, které jsou zaměstnancům hotelu poskytovány, souvisí převážně s pracovní pozicí. Zejména se jedná o pracovní oděv, který je plně hrazen zaměstnavatelem. Někdy zajistí oděv sponzoři, např. trička společnosti se zdravou výživou, fitness apod. Pracovní oděv se mění dle potřeby provozu tak, aby pracovník vypadal neustále reprezentativně. Další službou pro zaměstnance je možnost využití krátkodobé půjčky do výše Kč 30 000. Dále mají zaměstnanci možnost zapůjčení zahradní techniky, dodávkového automobilu, stolů a židlí. Vše je řešeno individuálním přístupem. Co poskytováno není, jsou příspěvky na dopravné. Mimo pracoviště nejsou poskytovány žádné příspěvky na rekreaci, dovolené apod.

3.5 Motivace na pracovišti

„Motivace je nejtěžší, těžší, než sehnat klientelu,“ jak tvrdí pan Posád.

Největší motivací pracovníků je příjemné pracovní prostředí, vztahy s kolegy v týmu, každodenní dobrá nálada a atmosféra na pracovišti vůbec. To zaměstnance podněcuje k dobrým výkonům, mají zájem pracovat a poskytovat kvalitní servis zákazníkům.

Za motivaci zaměstnavatel považuje i to, že před zavedením EET jako jeden z mála gastronomických subjektů evidoval spopitné, které bylo zaměstnancům oficiálně přiznáváno ke mzdě. Pokud pak žádá pracovník například o úvěr v bance, může předložit vyšší oficiální příjmy. Pro ty, co nepřicházejí do kontaktu s penězi, je motivující také silný tým. Dobře se jim pracuje, může se za tým „schovat,“ anebo vytvořit synergický efekt. V neposlední řadě motivuje zaměstnance pochvala samotných hostů, byť někdy jen slovní.

Výše zmíněná motivace souvisela se zaměstnanci hotelu, nyní se zaměříme na motivaci managementu. V první řadě je pro management příjemné, že se jedná o malou firmu. Panuje zde přátelská atmosféra, kladné vztahy mezi kolegy apod. Další motivací je prostor pro vyjádření se. Management hotelu pracuje individuálně, není svázán v rozhodování a má možnost jednat, poskytovat slevy, řešit výzvy, problémy.

Motivujícím prvkem je i finanční odměna, jejíž výše je individuální v závislosti na zásluhách a v zajištění mimořádných akcí. Například, když hotel pořádá ples, provozní pracovník dostane finanční odměnu za své organizační schopnosti a výpomoc. Motivací může být i zrekonstruování kanceláře pro vedení podle jejich představ, které v hotelu rovněž proběhlo. Tím se pracovník bude do práce více těšit a zároveň ho bude těšit představa, že je kancelář podle jeho přání.

Co se týče mzdového mechanismu, zaměstnanci jsou dle vykonávané funkce zařazeni do mzdové třídy, kde minimální hranice je dána nařízením vlády, maximální ředitelem. Do této hranice se započítává mimo jiné i osobní ohodnocení. Přístup k jejímu stanovení je individuální, dle chování a pracovitosti zaměstnanců. Nefunguje zde plošné odměňování, nýbrž to individuální.

3.6 Vzdělávání pracovníků

Jak tvrdí pan Roman Posád, „*Hotel je živý mechanismus*,“ z čehož vyplývá, že i zaměstnanci by se měli v rámci svého osobního rozvoje zajímat o změny a novinky v jejich oboru práce. Například změna systému na elektronickou evidenci tržeb, změny sazeb DPH, novinky v oblasti gastronomie atd. Vzdělávání v rámci hotelu (on the job) se liší dle pozice, kterou zaměstnanec provádí. To se týká číšníků/ servírek. Pravidelně se zúčastňují školení v oblasti vín, ostatních nápojů a jejich servírování. Školení probíhá dvakrát až třikrát do roka přímo v provozovně, kam sommeliér⁴ dojíždí. Obsluha Sportcentra je pravidelně proškolená pracovníky ze společnosti Radegast. Kavárenská firma poskytuje školení v oblasti káv a její přípravy a podávání hostům. Jak bylo zmíněno, nechybí pravidelné školení a vzdělání v oblasti BOZP a obsluha Wellness centra se účastní školení první pomoci. Účetní má také možnost jezdit na školení týkající se mzdové problematiky, které nejčastěji probíhá v Ostravě a ve Vsetíně. Volba toho, zda se chce proškolit, je na jejím rozhodnutí. Jelikož se jedná převážně o manažerský hotel, a koncentrace cizinců je zde velká, dříve byl v hotelu i kurz základů angličtiny. Ten se bohužel neosvědčil a byl zrušen. Ze strany vedení je i určitá individuální shovívavost v proplácení kurzů nad rámec standardu poskytovaným hotelem, ale vše je na zvážení ředitelem, zda bude kurz pro hotel opravdu přínosný či nikoli. Novinkou v oblasti rozvoje pracovníků bude změna technologie v přípravě pokrmů, tudíž se kuchaři budou jezdit

⁴ Sommeliér je specialista na vína a ostatní nápoje a na kombinace chutí jídel a nápojů. (Sommeliér, 2014)

proškolovat do sprátených hotelů, se kterými Abácie spolupracuje. Což je jistě motivující a může to podněcovat k lepším pracovním výkonům, neboť se zde kuchaři naučí něco nového.

3.7 Zaměstnanecké výhody poskytované podnikem

Wellness hotel Abácie poskytuje zaměstnanecké výhody jak sociální povahy, tak výhody související s prací. V rámci hotelu je pracovníkům poskytováno téměř vše, co souvisí s oborem podnikání. Typickým příkladem je poskytování zvýhodněných cen na koupi jídla, nápojů, jež jsou objednávány do kuchyně. Dále již zmíněné zapůjčení vybavení hotelu, techniky, automobilu, dále také možnost využít krátkodobé půjčky od zaměstnavatele. Tyto benefity jsou poskytovány individuálně, dle potřeb zaměstnanců, a souvisí s péčí o ně, jak bylo rozepsáno v kapitole 3. 4.

Plošně poskytované benefity jsou dvojí a jeden volitelný. Mezi plošný systém benefitů, který je určen pro všechny zaměstnance pracující zde na HPP, patří **hotelové stravování** za zvýhodněnou cenu. V systému Agnis je u jednotlivých zaměstnanců zaznamenáno, které dny bude oběd odebírat a nechybí ani výběr jídla. Při měsíčním zúčtování je částka za odebrané obědy odečtena z výplaty zaměstnance. Dalším benefitem je **možnost využití hotelových služeb**. Buďto zcela zdarma nebo za zvýhodněné ceny, které jsou rozepsány v tabulce 3. 1. Tuto možnost využívá jen málo zaměstnanců. Nejvíce je využíváno fitness a Wellness centrum.

Tabulka 3. 1

Rozpis ceníku služeb pro zaměstnance hotelu

Služba	Cena
Badminton	10 Kč/h
Fitness	Zdarma
Squash	10 Kč/0,5h
Tenis	20 Kč/h
Sauna	100 Kč/h
Bowling	200 Kč/h, od 16 h 250 Kč/h
Wellness	2x ročně pro dvě osoby zdarma

Zdroj: *Směrnice č. 1*. Nový Jičín, 2017.

Benefitem, který je volitelný, je nově zavedený **příspěvek na penzijní připojištění**. Zaměstnanci měli možnost účastnit se školení, kde jim byla vysvětlena podstata tohoto produktu a oni se sami rozhodli, zda možnost příspěvku využijí nebo ne. Částka tohoto

připojištění je stanovena na minimálně Kč 300 a maximálně Kč 3 000 za měsíc. Podle částky, kterou si zaměstnanci zvolí, je stanovena i výše příspěvku ze strany zaměstnavatele. Možnost tohoto produktu doposud využili jen čtyři zaměstnanci.

Velice pozorným benefitem je příspěvek na kočárek ve výši Kč 5 000 každé nastávající mamince, která pracuje v hotelu.

3.7.1 Nákladová analýza zaměstnaneckých výhod

Nákladové propočty zaměstnaneckých výhod byly provedeny pouze u přímo zjistitelných položek pro výpočet. Jako první byly propočítány obědy pro zaměstnance hotelu. Poté služby, propočet penzijního připojištění, náklady související se zlepšováním pracovního prostředí, náklady na opravy a údržbu hotelu a v neposlední řadě i zmíněný příspěvek na kočárek. Bohužel výše motivačních odměn pro výpočet nebyly poskytnuty. Nákladová analýza byla vyhodnocena za poslední tři roky pro lepší přehlednost a srovnání v čase, pro rok 2017 jsou známy pouze hodnoty prvních tří měsíců, na jejichž základě byl proveden roční odhad.

U následujícího propočtu obědů je nutno zmínit, že je počítáno pouze s hodnotami týkající se stravování, nikoliv stravného. Rozdíl tkví v tom, že stravné je za účelem zaopatření zaměstnance po dobu jeho vyslání na pracovní cestu. V našem případě se tedy jedná pouze o stravování, což je chápáno jako poskytnutí volna a zajištění prostoru pro stravování zaměstnanců (např. v kuchyňce, v jídelně, v prostoru tomuto vymezeném). Zaměstnavatelé tak mají možnost svým zaměstnancům přispět na stravování, a to hned dvěma způsoby. Za prvé se může jednat o daňově uznatelný náklad, což platí i v našem případě, a řídí se podle § 24 zákona o daních z příjmů. Nebo druhý způsob může být formou příplatku zaměstnavatele na stravování ze sociálního fondu, případně ze zisku po zdanění. (Stravování zaměstnanců z pohledu daní, 2012) Příspěvek na stravování je pro zaměstnavatele nákladem, a ten má možnost si jej při splnění podmínek dle zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu odečíst od příjmu při stanovení základu daně. Zaměstnavatel si může odečíst náklady až do výše 55 % ceny jídla (obědu) za jednu směnu. Maximálně však platí hranice 70 %. (Zaměstnavatelé si mohou odečíst vyšší částku za příspěvky na stravování) V případě Wellness hotelu Abácie jsou splněny obě podmínky dle zákona a zaměstnavatel si může příspěvky na stravování plně odečíst a využít tak daňové uznatelnosti. Příspěvek zaměstnavatele se v tomto případě pohybuje v rozmezí od Kč 31 do Kč 35. Pokud by bylo počítáno s částkou pro rok 2017 – 55 % ze Kč 70 (výrobní hodnota oběda), dostaneme se na Kč 38, 5.

Tabulka 3. 2

Rozpis cen obědů

Hodnota oběda	Rok 2014	Rok 2015	Rok 2016	Rok 2017
Výrobní (nákladová)	65	68	70	70
Pro zaměstnance	34	35	35	35

Zdroj: vlastní zpracování

Pro rok 2017 je skutečná (nákladová) hodnota oběda Kč 70 a pro zaměstnance Kč 35, tudíž se letošní rok nijak nemění oproti roku 2016.

Tabulka 3. 3

Propočet nákladů na obědy

Období	Roční náklady zaměstnavatele na stravování (Kč)
Rok 2014	89 280
Rok 2015	95 040
Rok 2016	102 900
Rok 2017	105 000

Zdroj: vlastní zpracování

Měsíční průměrný počet vydaných obědů za rok 2014 činil 240, za rok 2015 taktéž 240, za rok 2016 to bylo 245 a v roce 2017 se průměrně vydalo 250 obědů za měsíc. Náklady pro zaměstnavatele jsou v tabulce 3. 3 vyjádřeny v ročních hodnotách v korunách. Největším nákladovým zatížením byl rok 2016, kde roční hodnota vydaných obědů činila Kč 102 900. Důvodem může být to, že hodnota příspěvku zaměstnance zůstala stejná jako předchozí rok 2015, kdežto skutečná (nákladová) cena oběda se zvýšila mezi ročně o Kč 2. Pokud budou

stávající hodnoty pro rok 2017 neměnné, očekávaný roční náklad pro zaměstnavatele bude Kč 105 000, tudíž jeho roční náklady na stravování opět vzrostou a pak tedy tento rok bude nejnákladnější. Návrhem pro snížení ročních nákladů by mohlo být zvýšení příspěvku zaměstnance, a to alespoň o Kč 2, nebo se pokusit vařit levnější varianty obědů, což je asi obtížnějším řešením, neboť hodnota surovin pro přípravu jídla nezávisí na zaměstnavateli, ale na dodavateli. Výpočet v tabulce byl proveden násobením hodnotou (která vyšla rozdílem mezi nákladovou cenou a cenou pro zaměstnance) a počtem vydaných obědů x 12 měsíců.

Dalším benefitem pro zaměstnance jsou služby hotelu, které jsou poskytnuty buďto zcela zdarma, nebo za sníženou cenu. Jak je zřejmé z tabulky 3. 1, fitness je pracovníkům poskytováno zcela zdarma, ostatní služby zůstávají za sníženou cenu. V tabulce 3. 4 jsou rozepsány jednotlivé služby hotelu, ceny pro zákazníky hotelu a ceny pro zaměstnance hotelu. Rozdílem je potenciální implicitní náklad zaměstnavatele na poskytování tohoto benefitu. V případě, že by některá služba byla plně obsazena zaměstnanci a nikoliv hosty, jedná se o úbytek tržeb, tzn. podnikatel se tak části tržeb „vzdává“ ve prospěch benefitů pro zaměstnance. Tabulka dále znázorňuje průměrné měsíční a roční implicitní náklady pro zaměstnavatele, pokud bude služba využívána všemi zaměstnanci dvakrát do měsíce.

Jelikož je fitness zaměstnancům poskytováno zdarma, v tabulce 3. 4 není evidován náklad zaměstnavatele, protože není stanovena žádná konkrétní cena pro zaměstnance. Mohli bychom například propočítat pouze odhad ceny pro zaměstnance, což by nemělo velkou vypovídací schopnost. Podobně je tomu u wellness, zde jsou stanoveny pouze roční hodnoty. Pokud by se tyto částky měli propočítat na měsíční, opět by hodnota ztrácela na své přesnosti a vypočítaná měsíční cena pro zaměstnance by byla příliš nízká. U ostatních služeb jsou provedeny všechny propočty, tedy ceny, které jsou platné pro zákazníky hotelu a ceny pro zaměstnance hotelu. Je vypočítán rozdíl těchto dvou cen, z čehož se dá usoudit, že tato zaměstnanecké výhoda je velice dobrým a výhodným benefitem pro pracovníky. Na základě cen pro zaměstnance byly propočítány potenciální implicitní náklady (měsíční a roční) zaměstnavatele, jak bylo zmíněno výše, při teoretické návštěvnosti dvakrát do měsíce všemi třiceti zaměstnanci.

Implicitní náklady

- náklady alternativ neboli ušlých příležitostí
- náklady na zdroje, které firma vlastní sama a používá v podnikání – v tomto případě na část benefitů pro zaměstnance

Tabulka 3. 4

Rozpis cen služeb a předpokládané snížení tržeb

Služba	Cena pro zákazníka po 16h (Kč/h)	Cena pro zaměstnance (Kč/h)	Rozdíl těchto cen	Předpokládané snížení tržeb - implicitní náklady (Kč/měsíc)	Předpokládané snížení tržeb – implicitní náklady (Kč/rok)
Badminton	200	10	190	$(30 \times 2) \times 10 = 600$	$600 \times 12 = 7\,200$
Fitness	80	Zdarma	80	-	-
Squash	300	20	280	$(30 \times 2) \times 20 = 1\,200$	$1\,200 \times 12 = 14\,400$
Tenis	400	20	380	$(30 \times 2) \times 20 = 1\,200$	$1\,200 \times 12 = 14\,400$
Sauna	250	100	150	$(30 \times 2) \times 100 = 6\,000$	$6\,000 \times 12 = 72\,000$
Bowling	250	250	0	$(30 \times 2) \times 250 = 15\,000$	$15\,000 \times 12 = 180\,000$
Wellness	330	2x ročně pro dvě osoby zdarma	-	-	$(2 \times 330) \times 2 = 1\,320$
Celkem	1810	400 (bez wellness)	1080 (bez wellness)	24 000 (bez wellness)	289 320 (vč. wellness)

Zdroj: vlastní zpracování

Penzijní připojištění je pro zaměstnance v hotelu zavedeno nově od roku 2017, tudíž propočty předchozích let nejsou k dispozici. V období od ledna do března t. r. možnost penzijního

připojištění využili jen čtyři zaměstnanci a podle posledních informací dalších šest má zájem do budoucna. I zde je možnost využít daňové výhody a příspěvky na penzijní připojištění si jako zaměstnavatel odečíst ze základu daně. Nově pro rok 2017 se částka pro daňové zvýhodnění zvýšila z Kč 30 000 na Kč 50 000. (Zákon o daních z příjmů, 1998-2017)

I to byl možný důvod, proč se zaměstnavatel ve Wellness hotelu Abácie rozhodl tento benefit poskytnout. V následující tabulce 3. 5. jsou znázorněny částky, které si jako příspěvek zaměstnanci zvolili. Příspěvek zde funguje tak, že ze zvolené částky, která je zaměstnanci odečtena z hrubé mzdy, je 26 % odesláno zpět na jeho účet. Zaměstnanec tedy přijme příspěvek ve výši 26 % ze zvolené částky svého penzijního připojištění. Z tabulky 3.5 je zřejmé, že měsíční náklad pro zaměstnavatele činí celkem Kč 598, pokud bychom to převedli na částku roční, jedná se o Kč 7 176. Zcela určitě zde platí podmínka pro daňové zvýhodnění.

Tabulka 3. 5

Penzijní připojištění

Výše měsíčního příspěvku zaměstnance (Kč)	Úspora 26 % příspěvek zaměstnavatele (Kč)	Počet zaměstnanců pro zvolený příspěvek	Měsíční náklad zaměstnavatele (Kč)
300	78	1	78
500	130	2	260
1 000	260	1	260
Σ 1 800	Σ 468	Σ 4	Σ 598

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud by se do budoucna zmíněných šest dalších zaměstnanců rozhodlo pro tento příspěvek a použili bychom pro výpočet příspěvek ve výši Kč 500 (neboť tato hodnota byla zvolena dvakrát ze čtyř). Potom by předpokládaná výše těchto nákladů byla **Kč 780** (130 x 6). Celkové měsíční náklady zaměstnavatele by poté činili **Kč 1378** (780 + 598). Pokud bychom zvolili

roční vyjádření, hodnota ročního nákladu by byla Kč 16 536. Stále by se jednalo o daňově uznatelný náklad, neboť tato roční hodnota by nepřesáhla zmíněných Kč 50 000.

Náklady na zlepšování pracovního prostředí v hotelu a náklady spojené s pravidelnou roční údržbou jsou vyčísleny za poslední tři roky v tabulce 3. 6.

Tabulka 3. 6

Výše nákladů na zlepšování pracovního prostředí v hotelu

Období	Roční výše nákladů na vylepšení prostředí hotelu	Roční výše nákladů na opravy a údržby
Rok 2014	5 000	145 000
Rok 2015	10 000	150 000
Rok 2016	12 000	153 000
Celkem	27 000	448 000

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je zřejmé z tabulky 3. 6, za poslední tři roky byly největší náklady vynaloženy na opravy a údržby hotelu. Částka za tři roky činila Kč 448 000. Tyto náklady jsou spojené například s opravou myček, údržbou automobilů, čištěním čalouněného nábytku nebo novou výmalbou. Celkové roční náklady na vylepšení pracovního prostředí za poslední tři roky činily Kč 27 000. Největší nárůst těchto nákladů byl v roce 2015, a to z důvodu pořádání prvního ročníku plesu a většího zaměření se na modernizaci hotelu. To je velmi pozitivní zjištění, že je v hotelu neustále snaha něco zlepšovat.

Posledním benefitem, který je v rámci péče o zaměstnance poskytován a je možné jej vyčíslit, je příspěvek na nový kočárek. Ten je pro nastávající maminky, které v hotelu pracovaly a odcházejí na mateřskou dovolenou. Zde se bude jednat o daňově neuznatelný náklad. V tabulce 3. 7 je znázorněno opět období tří let po sobě jdoucích a počet vyplacených příspěvků ve výši Kč 5 000 na ženu. Za poslední tři měsíce t. r. nebyla vyplacena žádná odměna, proto ani v tabulce rok 2017 není znázorněn. Celkově tedy náklady za poslední tři roky činily Kč 40 000.

Tabulka 3. 7

Počet vyplacených příspěvků na kočárek

Období	Počet žen odcházející na mateřskou dovolenou	Roční náklad zaměstnavatele (Kč)
Rok 2014	1	5 000
Rok 2015	4	20 000
Rok 2016	3	15 000
Celkem	8	40 000

Zdroj: vlastní zpracování

4 Zhodnocení výsledků, doporučení a návrhy opatření

Cílem této kapitoly bylo vyhodnotit současný stav poskytované péče zaměstnancům ve společnosti Wellness hotel Abácie NJ.

K získání informací o poskytované péči v podniku bylo použito dotazníkového šetření. V rámci dotazníků, které byly vytvořeny v Microsoft Office Word, vytištěny a předány pracovníkům podniku, zaměstnanci odpovídali na čtrnáct otázek. Dvanáct otázek bylo zcela uzavřených, bez možnosti vlastní odpovědi. Zaměstnanci vybírali z odpovědí buďto jednu, nebo více možností. Dvě otázky byly zaměřené na možnost vybrat odpovědi z předchozích otázek, ve smyslu, co jim chybí z poskytované péče a co by jako benefity uvítali navíc. Nechyběly ani otázky identifikační, pro bližší specifikaci respondenta. Žádná otázka nebyla sestavena pro otevřenou odpověď. Otázky byly zaměřeny na nynější poskytovanou péči o zaměstnance, na pracovní prostředí, pracovní dobu a vzdělávání pracovníků. Celkem bylo rozdáno 30 dotazníků, přičemž jeho vyplnění se zúčastnilo 20 pracovníků. Z toho vyplývá, že návratnost dotazníků je 67 %.

Po ukončení sběru dat od zaměstnanců, bylo provedeno vyhodnocení dotazníků autorkou práce a byly sestaveny grafy v programu Microsoft Office Excel. K prvním třem identifikačním otázkám jsou grafy č. 1, 2 a 3 umístěny v přílohách. Každá otázka byla vyhodnocena samostatně.

Otázka číslo jedna identifikovala **pohlaví** respondenta. V hotelu pracují ze dvou třetin ženy, což zcela jistě souvisí s nabízenými pracovními pozicemi. Muži v hotelu pracují na pozici údržbářů, kuchařů a nočních hlídačů. Ostatní pozice zastávají ženy.

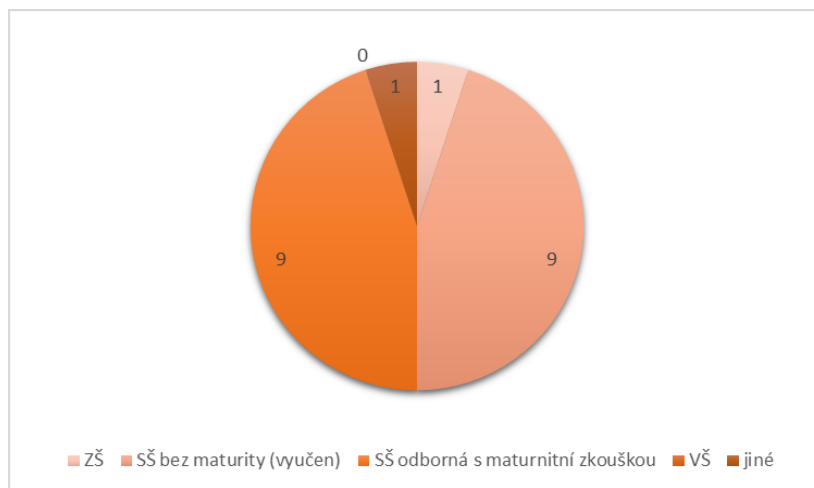
Otázka číslo dvě byla zaměřena na **délku pracovního poměru zaměstnance** v hotelu. Většina pracovníků zde pracuje 1-4 roky. Tato délka trvání může být odůvodněna buďto věkem žen a s tím spojený odchod na mateřskou dovolenou, nebo dobou trvání k zajištění si praxe. Na druhé pozici jsou zastoupeni pracovníci, kteří zde pracují krátce, tj. do jednoho roku. Tato fluktuace může být způsobena nízkou mírou nezaměstnanosti, která za rok 2016 činila 5,5 % (Kurzycz, b.r.). Mladí lidé často zkouší různé pozice a různé zaměstnavatele, hledají a vybírají tu nejlepší. Malou skupinku zaměstnanců tvoří ti, kteří zde pracují déle než pět let. Jedná se o zaměstnance, kteří zde pracují od založení hotelu.

Otázka číslo tři byla zaměřena na **věk** zaměstnanců. Na výběr bylo ze čtyř možností. Pracovníci hotelu spadají do různých věkových skupin. Nejvíce převažují mladí lidé ve věku mezi 18-25 lety. To může být způsobeno tím, že je v hotelu poskytována odborná praxe studentům střední gastronomické školy, kteří zde následně mohou najít uplatnění v práci. Celkově pracovníci spadají do mladší věkové skupiny, což může být mimo jiné přisuzováno i požadavkům na technologie jako je práce s počítačem, firemním softwarem, platebním terminálem nebo požadavkům na pracovní dobu či náročností na fyzickou aktivitu dané pracovní pozice.

Otázka číslo čtyři byla zaměřena na **dosažené vzdělání pracovníka**. V hotelu převažují zaměstnanci se středoškolským vzděláním, a to stejným dílem mezi vyučením a vzděláním s maturitní zkouškou. Výsledky odpovědí zcela určitě souvisejí s požadavky na pracovní místa v hotelu. Vyučení pracovníci musí ovládat dovednosti na pozicích kuchařů, číšníků/ servírek. Maturitní vzdělání je potřebné na pozice typu recepční, obsluha Sportcentra, obsluha Wellness centra. Základní vzdělání má pouze jeden pracovník, taktéž vzdělání jiné (např. VOŠ). V hotelu nepracuje žádný vysokoškolsky vzdělaný pracovník. To může být odůvodněno tím, že nejsou kladeny takové nároky na odbornost zaměstnance, jako spíše na praktické dovednosti a schopnosti.

Graf 4. 4

Dosažené vzdělání respondenta

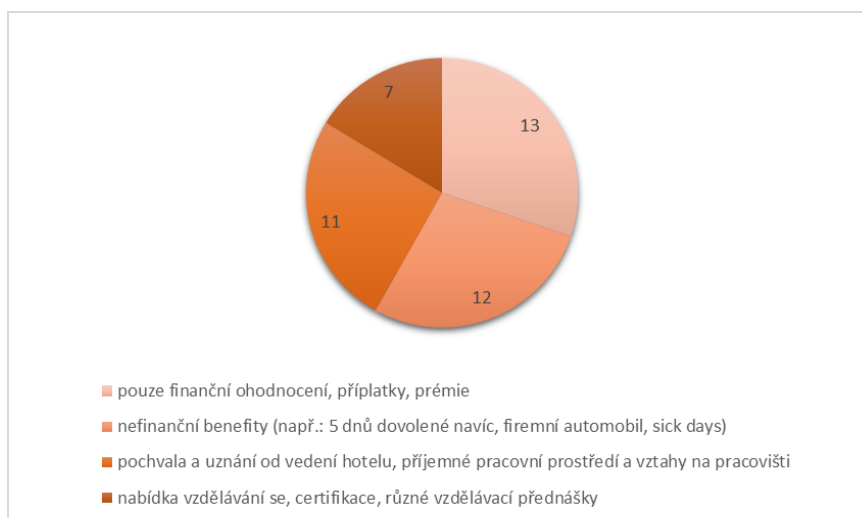


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo pět byla sestavena pro více možných odpovědí. Cílem bylo zjistit, co si pracovníci představují pod pojmem **poskytovaná péče o zaměstnance**. Grafické znázornění odpovědí je poměrně vyvážené. Nejvíce si však zaměstnanci pod tímto pojmem představují pouze finanční ohodnocení, dále pak nefinanční ohodnocení a nejméně z nich, do oblasti péče o zaměstnance, zařadili možnosti vzdělávání se.

Graf 4. 5

Co respondent chápe pod pojmem poskytovaná péče o zaměstnance

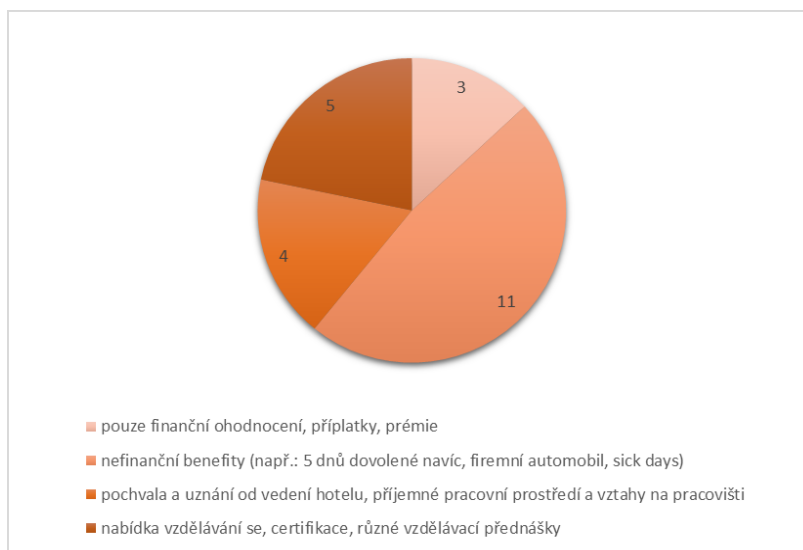


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo šest souvisela s předchozí otázkou a vyhodnotila situaci o tom, co z výše uvedených možností **péče o zaměstnance pracovníkům chybí**. Respondent zde mohl vybírat více možných odpovědí. Z grafu je zřejmé, že nejvíce zaměstnancům chybí nefinanční benefity typu dovolená navíc, sick days apod. Situace může být způsobena tím, že v hotelu pracuje většina mladých lidí, kteří by více volna uvítali pro volný čas nebo rodinu. Výhodnými se mohou stát i tzv. sick days, neboli dny na zotavenou z lehké nemoci, nachlazení, které zaměstnance neochudí o dny klasické dovolené a zaměstnavatel může předejít dnům potřebným pro nemocenskou dovolenou. Další tři možnosti z dotazníku jsou poměrně vyrovnané. Na druhé pozici se umístila možnost vzdělávání se. Naopak nejméně chybějící oblastí péče o zaměstnance byly benefity typu příplatků a prémie.

Graf 4. 6

Vyhodnocení, co pracovníkům podniku v péči o zaměstnance chybí

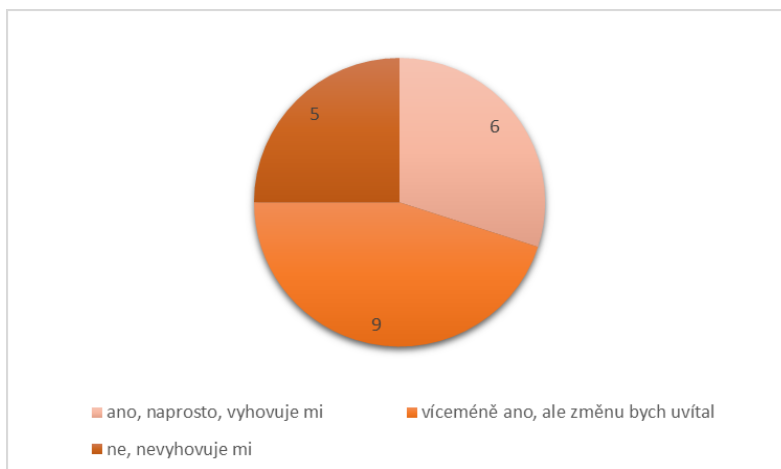


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo sedm byla zaměřena na spokojenost pracovníků se svou **pracovní dobou**. Otázky byly uzavřené a respondent vybíral z předem stanovených tvrzení. Většině dotazovaným pracovní doba víceméně vyhovuje, ale změnu by uvítali. Další dvě odpovědi byly téměř na stejné úrovni. Pěti respondentům pracovní doba nevyhovuje vůbec, šesti naopak vyhovuje naprosto. Zjištěné preference zaměstnanců týkající se pracovní doby mohou souviset s dobou otevírací. Tudiž někteří zaměstnanci pracují i do pozdních večerních hodin, někteří mají naopak klasicky stanovenou směnu.

Graf 4. 7

Spokojenost pracovníků s pracovní dobou

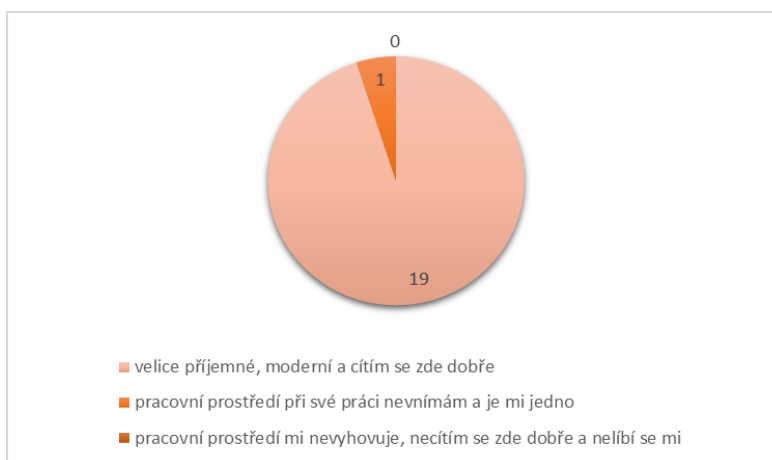


Zdroj: vlastní zpracování

V otázce číslo osm se dotázaní zaměstnanci mohli vyjádřit ke svému **pracovnímu prostředí**, jak ho vnímají a jak na ně působí. Opět bylo na výběr ze tří předem stanovených tvrzení. V této otázce byl zjištěn velice pozitivní postoj zaměstnanců ke svému pracovnímu prostředí. Jak vyplývá z grafu, 99 % dotázaných je s prostředím v hotelu naprosto spokojeno. Působí na ně velice příjemně a cítí se zde dobře. Pouze jeden pracovník vybral odpověď, že své pracovní prostředí při práci nevnímá. Z tohoto výsledku je zřejmé, že zaměstnanci mají možnost pracovat v příjemném, moderním a pozitivně působivém prostředí. Z vlastní zkušenosti autorky je tento výsledek naprosto v pořádku, jelikož takové prostředí v hotelu opravdu je. Sám zaměstnavatel o něj dbá, neustále jej modernizuje, udržuje v čistotě a v nadstandardní kvalitě nejen pro klienty, ale také pro své zaměstnance. Příjemné pracovní prostředí podněcuje pracovníky k lepšímu výkonu a když se sami ve své práci cítí dobře, pak navozují příjemnou atmosféru i příchozím hostům, což je zároveň nejlepší reklamou pro hotel.

Graf 4. 8

Jak zaměstnanci vnímají své pracovní prostředí

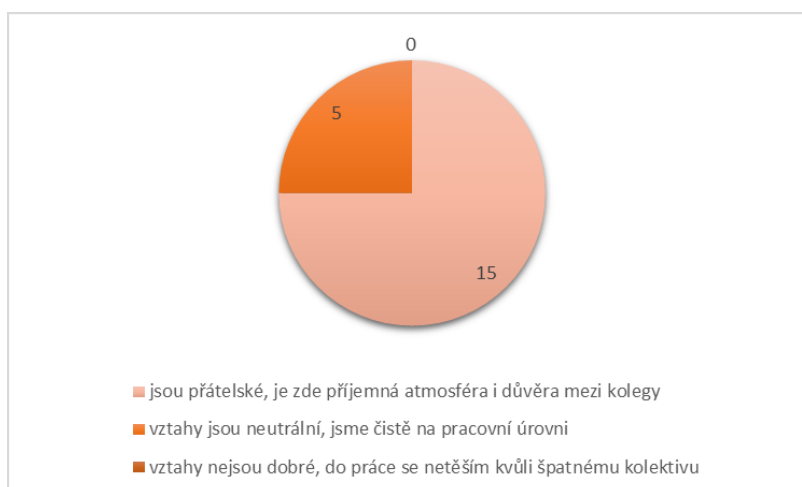


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo devět byla zaměřena na **pracovní vztahy** mezi kolegy na pracovištích hotelu. Jak vyplývá z grafu, patnáct z dvaceti dotázaných odpovědělo kladně, a sice tak, že vztahy na pracovišti jsou přátelské a v hotelu panuje důvěra mezi kolegy. Zjištění je velmi dobré, protože i pracovní vztahy hrají důležitou roli při pracovním výkonu člověka. Působí pozitivně na jejich psychiku. Mimo jiné se pracovníci do práce i více těší, neboť pracují v dobrém kolektivu. To je určitě motivující. Zbylých pět dotázaných vybrali variantu, že vztahy na pracovišti jsou neutrální, čistě jen pracovní. Pozitivní je, že nikdo z dotázaných nezvolil variantu třetí, a sice, že se do práce netěší kvůli špatnému kolektivu.

Graf 4. 9

Jaké jsou pracovní vztahy na pracovišti

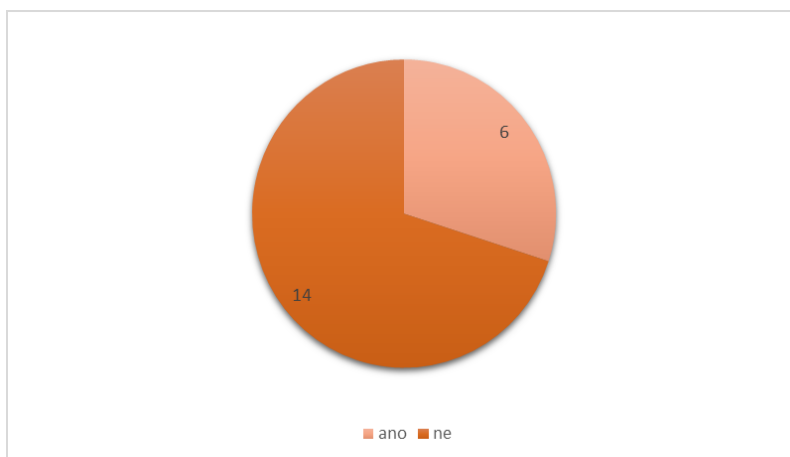


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka deset byla zaměřena na **poskytované vzdělávání pracovníků** hotelu. Respondenti měli odpovědět pouze ano nebo ne, nijak dál otázka nebyla rozvinutá. Z grafického zpracování vyplývá, že je vzdělávání poskytováno ojedinele, konkrétně šesti zaměstnancům z dvaceti dotázaných. Zjištění zcela jistě souvisí s pracovními pozicemi, jak bylo zmíněno v kapitole 3. 4. Nutno zmínit, že zaměstnanci do této formy vzdělávání pravděpodobně nezahrnuli povinné školení BOZP, protože to absolvují všichni. Někteří pravidelné proškolení a vzdělávání ke své pozici potřebují, jiní ne. To ale nemění fakt, že by v hotelu mohly probíhat nějaká další školení pro prohlubování dovedností a znalostí pracovníků. Otázkou je, zda by o toto další vzdělávání byl zájem? Odpověď nalezneme v dalším grafu.

Graf 4. 10

Je zaměstnancům poskytováno vzdělávání?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo jedenáct souvisela z otázkou předchozí a to tak, že respondenti měli odpovědět, zda by **možnost vzdělávání uvítali**. Na výběr byly tři odpovědi. Polovina dotázaných by tuto možnost uvítala a chtěla by se vzdělávat. Dva pracovníci z dvaceti dotázaných tuto možnost nevyhledává, ale nevěděla by jim a tři pracovníci z dvaceti o další vzdělávání žádný zájem nemají. Zjištění by mohlo být klíčové pro zaměstnavatele, který by možnosti vzdělávání mohl prokonzultovat s pracovníky. Zjistit, o jaké vzdělání by byl zájem a případně jej obstarat. Mohlo by to zajistit ještě lepší úroveň poskytovaných služeb, větší spokojenost zaměstnanců a lepší pracovní nasazení. Otázkou jsou určité náklady na vzdělávání, které by vedení hotelu muselo zvážit.

Graf 4. 11

Uvítali by zaměstnanci možnost vzdělávání se?

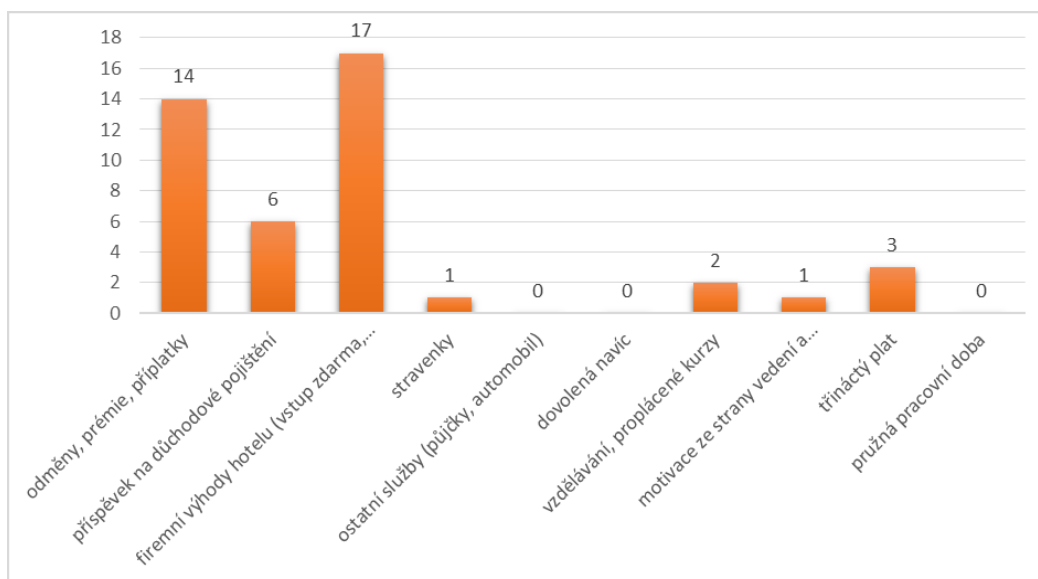


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo dvanáct byla sestavena pro výběr více možností a měla specifikovat **formy zaměstnanecké péče**, které jsou v hotelu pracovníkům poskytovány. Na výběr bylo z deseti odpovědí, které byly blíže specifikovány a rozepsány na konkrétní položky. Pro lepší přehlednost grafického vyjádření byl použit sloupcový graf. Jak je zřejmé, nejvíce jsou v hotelu poskytovány firemní výhody související s provozem organizace, např. volný vstup do fitness, zvýhodněné vstupné do wellness, apod. Druhou skupinou poskytované péče jsou příplatky, odměny, prémie. A šest pracovníků zvolilo i důchodové pojištění, které je v hotelu poskytováno nově. Ostatní odpovědi se ve výsledcích příliš nelišily a pohybovaly se mezi 1-3 odpověďmi.

Graf 4. 12

Zobrazení poskytované péče pracovníkům hotelu



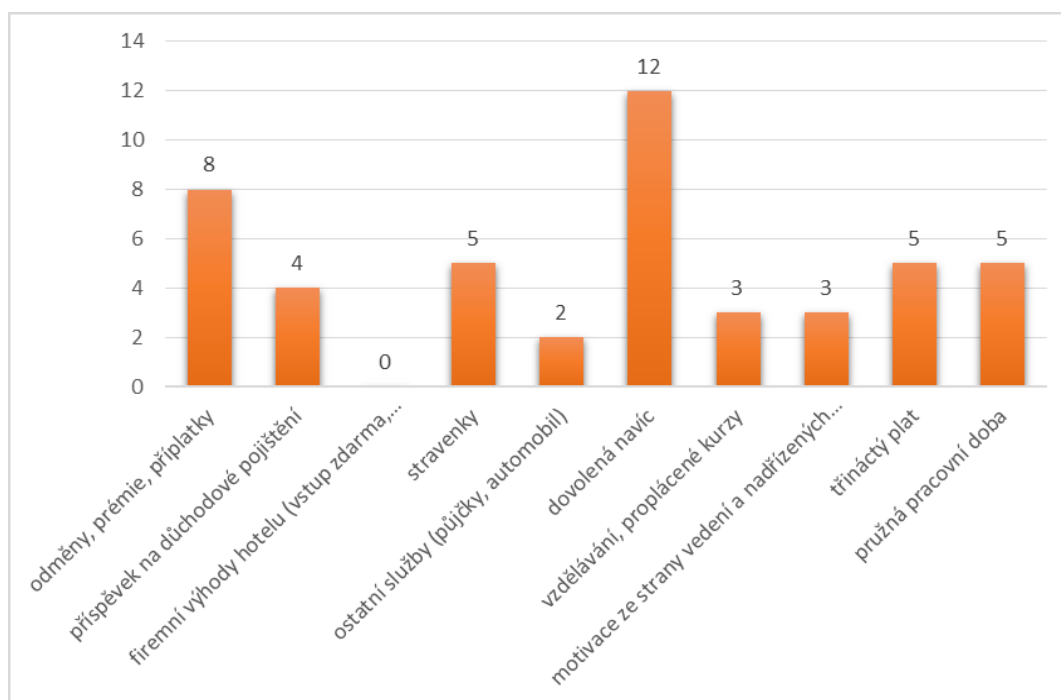
Zdroj: vlastní zpracování

Předposlední, třináctá otázka úzce souvisela s otázkou předchozí. V grafu byly zaznamenány výsledky, co z výše **uvedených zaměstnaneckých výhod pracovníkům hotelu chybí**. Opět bylo na výběr několik možností. Z grafu je zřejmé, že nejvíce by pracovníci uvítali dovolenou navíc. V téměř nepřetržitém provozu hotelu by tato výhoda mohla být problém, neboť jsou jasně dané směny a pracovní dny zaměstnance. Nicméně by zaměstnavatel tento návrh mohl zvážit a po domluvě s ostatními pracovníky prokonzultovat. Zda by souhlasili s tím, že by volno navíc znamenalo zajistit záskok a tedy více směn. Doporučením by mohli být příležitostní brigádníci na letní období nebo využití studentů, kteří potřebují získat praxi během školního roku. Jako druhým požadavkem z dotazníku vyplynuly příplatky, prémie a odměny. Výsledek v tomto případě může být trochu zavádějící, jelikož v předchozí otázce byly právě odměny, příplatky a prémie vyhodnoceny jako poskytovaná péče. Je možné, že ne všichni zaměstnanci tuto možnost mají a proto zde odpověděli, že by ji uvítali. Nicméně oblast odměn, prémie a příplatků je převážně věc osobního ohodnocení, to jak zaměstnanec plní svou práci. Pokud se nejedná vyloženě o legislativní (povinné) příplatky, je možnost jejich vyplácení na volbě zaměstnavatele. Dále by pět z dvaceti dotázaných zaměstnanců uvítali stravenky, třináctý plat a pružnou pracovní dobu. Stravenky v tomto případě nejsou příliš efektivní pro zaměstnavatele, jelikož je zaměstnancům poskytováno firemního stravování se. Třináctý plat je v hotelu nabízen

jen určitým zaměstnancům, takže odpovědi mohou být tímto faktem zkresleny. A pružná pracovní doba by asi nepříznivě ovlivnila provoz hotelu, což bych zaměstnavateli nedoporučila. Dá se říci, že v podniku služeb je pružná pracovní doba téměř nereálná. Ostatní odpovědi byly téměř totožné ve svém počtu (ostatní služby, vzdělávání, motivace ze strany vedení). Je hezké, že pracovníci hotelu mají motivaci ze strany vedení a nadřízených a pouze tři z dvaceti dotázaných tuto možnost zvolili.

Graf 4. 13

Co chybí zaměstnancům hotelu z péče o zaměstnance

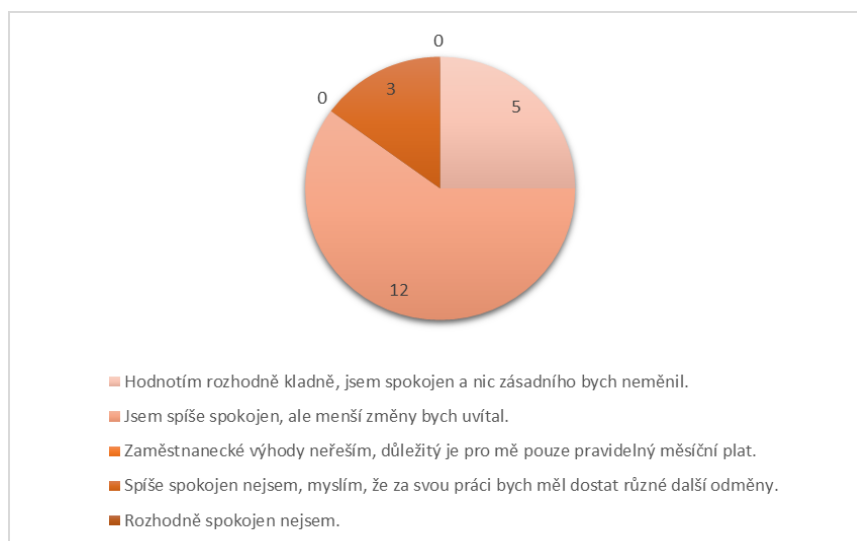


Zdroj: vlastní zpracování

Poslední, čtrnáctá otázka byla zaměřena na **celkové zhodnocení** stávajícího systému poskytované péče o zaměstnance. Pracovníci měli na výběr z pěti tvrzení a mohli zvolit jen jedno. Jak je zřejmé z grafu, výsledky dotazníkového šetření vyšly velice pozitivně. Většina zaměstnanců (17 z 20 dotázaných) je spokojena, z toho pět velice a nic zásadního by neměnili, dvanáct zaměstnanců je spokojeno, ale menší změny by uvítali. Na ty by se zaměstnavatel mohl zaměřit, aby úplná spokojenost byla ještě lepší. Velice pozitivní je, že nikdo z dotázaných nezvolil poslední variantu, a sice to, že rozhodně spokojen není. Pro zaměstnavatele a management hotelu je to určitě příjemným zjištěním, které je utvrdí v tom, že svou práci dělají dobře.

Graf 4. 14

Celková spokojenost zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Na závěr zhodnocení výsledků by autorka práce ráda zmínila fakt, že poskytovaná péče o zaměstnance v hotelu rozhodně nechybí. Možná zde nastává menší rozpor mezi tím, co by zaměstnanci ještě uvítali, a tím, co jim je opravdu poskytnuto. Ale více méně jsou jejich požadavky dle možností a provozu hotelu kompenzovány. A to především příjemným pracovním prostředím, možností využít hotelové služby, osobním ohodnocením nebo individuálním přístupem k jejich požadavkům. To, že se zaměstnavatel snaží si zaměstnance udržet, je vidět i v nákladové analýze, která zachycuje přírůstky nákladů pro celkové zlepšování a udržování hotelu. Nově bylo zavedeno penzijní připojištění, které je v dnešní době pozdějšího odchodu na důchod výhodné. Je velmi těžké vyhovět většině lidí a stále a kvalitní pracovníky si udržet. Největším požadavkem byla dovolená navíc, což je bohužel v organizaci tohoto typu velmi těžké uskutečnit. Ale důležité je, že i přes drobné neshody a rozdíly v poskytované a požadované péči o zaměstnance, jsou zaměstnanci spokojeni a velká většina z nich by své zaměstnání momentálně neměnila.

5 Závěr

Cílem práce bylo zhodnotit stávající systém poskytované péče o zaměstnance v podniku služeb, konkrétně ve Wellness hotelu Abácie NJ. Navrhnout případná opatření a návrhy na zlepšení, což bylo provedeno a podrobně rozebráno v kapitole 4.

Práce byla koncipována do teoretické a praktické části. Teoretická část práce byla zaměřena na základní problematiku personální práce, historický vývoj a současné pojetí řízení lidských zdrojů. Dověděl jsem se, jaké role v podniku mohou zastávat vedoucí pracovníci a personalisté. Teoreticky bylo vysvětleno, co je péče o zaměstnance, podrobněji byly rozebrány základní pojmy, které provázely tuto práci. Dále pak byly kapitoly věnovány motivaci, vzdělávání a rozvoji pracovníků. V závěru teoretické části byly vymezeny zaměstnanecké výhody a jejich možnost využití zaměstnanci.

V praktické části, dle získaných teoretických znalostí, byl proveden rozbor péče o zaměstnance v podniku služeb. Kapitola byla věnována především jednotlivým personálním činnostem, a tomu, jak jsou v praxi aplikovány. Nechyběla ani zmínka o tom, kdo jakou roli v podniku vykonává a jaké je složení managementu hotelu. Dále pak v samotné péči o zaměstnance byly rozepsány jednotlivé oblasti, jako je pracovní doba, doba k odpočinku, pracovní prostředí v hotelu, zaměstnanecké výhody, vzdělávání zaměstnanců apod. Zajímavou částí byla kapitola, ve které byly provedeny propočty zaměstnaneckých výhod, což nastínilo alespoň orientační představu o tom, kolik prostředků je nutné vynaložit na péči o zaměstnance. Propočty byly provedeny jednoduchými matematickými operacemi pro rychlou a jasnou orientaci. Následné zhodnocení stavu současné péče o zaměstnance ve Wellness hotelu Abácie bylo provedeno dotazníkovým šetřením a vyhodnoceno v grafech. Vidět zde můžeme drobný rozpor mezi tím, jak je v hotelu o zaměstnance pečováno a tím, co by si představovali samotní zaměstnanci, nicméně celkově tato analýza vyšla velice pozitivně. Většina zaměstnanců je v hotelu spokojena. Uvedli, že pracují v moderním a příjemném prostředí, se současnou péčí ze strany zaměstnavatele jsou spokojeni. Co by ale většina z nich uvítala, je dovolená navíc. Z tohoto zjištění, i přes velice pozitivní závěry, vyplývalo možné doporučení. A sice, nabídnout práci více brigádníkům, například přes letní období, aby zaměstnanci měli dostatek prostoru pro výběr své vlastní dovolené a případně jejich dovolenou navýšit. Nebo poskytnout možnost větší spolupráce se studenty odborných škol v rámci praxe, což by také pokrylo některé dny, kdy by zaměstnanci mohli dovolenou navíc čerpat.

V praktické části byly použity různé metody získávání informací. Jednou z nich bylo pozorování chodu hotelu, a to na všech pracovištích, dále rozhovor s vedením hotelu, ředitelem a paní účetní. Mimo jiné autorka práce také vycházela ze studia vnitropodnikových dokumentů. Výhodou bylo, že autorka práce sama v hotelu pracuje na pozici recepční, a tudíž i vlastní zkušenosti jí byly velkým přínosem.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada. ISBN 9788024752587.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. Business books (CP Books). ISBN 8025103749.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024744292.

BRANHAM, Leigh, 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 8025102238.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. ISBN 9788024838298.

DAIGELER, Thomas, 2008. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 9788024721583.

HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024724751.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 9788024732695.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 9788024738239.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072612888.

ROSENBLOOM, Deborah., 1998. *Employee benefits: a guide for health care professionals*. Gaithersburg, Md.: Aspen Publishers. ISBN 0834211580.

STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press. Malé a střední podnikání. ISBN 807261097X.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 9788024752129.

Internetové zdroje

BOZP: Bezpečnost práce, 2007-2011. Ing. Marek Zeman - bezpečnost a ochrana zdraví při práci [online]. [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://www.bozpzeman.cz/bozp.htm>

Co je to ergonomie, 2002-2017. *BOZP info* [online]. Výzkumný ústav bezpečnosti práce [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://www.bozpinfo.cz/co-je-ergonomie>

Ergonomie, 2001. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Ergonomie>

Kurzycz: *Nezaměstnanost v ČR, vývoj rok 2017, Míra nezaměstnanosti* [online], [cit. 2017-03-17].

Příručka pro personální a platovou agendu, 2017. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: MPSV / TREXIMA, spol. s r.o. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz>

Sommeliér, 2014. *Wikipedie* [online]. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org>

Stravování zaměstnanců z pohledu daní, 2012. *Portál. POHODA* [online]. STORMWARE [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <http://portal.pohoda.cz>

WELLNESS HOTEL ABÁCIE NOVÝ JIČÍN [online], 2011. Nový Jičín: Wellness Hotel ABÁCIE NJ [cit. 2016-11-21]. Dostupné z: <http://www.wellnesshotelabacie.cz/>

Zákon o daních z příjmů, 1998-2017. *Businesscenter.cz* [online]. HAVIT [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <http://business.center.cz>

Zaměstnavatelé si mohou odečíst vyšší částku za příspěvky na stravování, *Zprávy Alfa 9 denní zpravodajství o legislativě a ekonomii* [online]. Soft Books [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <http://zpravy.alfa9.cz>

Ostatní zdroje

ČOPÍKOVÁ, Andrea, 2016. *Řízení pracovního výkonu: přednáška*. Obchodní akademie a VOŠ Valašské Meziříčí.

Směrnice č. 1. Nový Jičín, 2017.

ŠTVERKOVÁ, Hana, 2016. *Typologie podniků: přednáška*. Obchodní akademie a VOŠ Valašské Meziříčí. Seznam obrázků

Seznam obrázků

- Obr. 2. 1 Michiganský model řízení lidských zdrojů
- Obr. 2. 2 Harvardský model řízení lidských zdrojů
- Obr. 2. 3 Model řízení lidských zdrojů v souladu s okolím podniku
- Obr. 2. 4 Ergonomie práce na počítači
- Obr. 2. 5 Hierarchie potřeb
- Obr. 3. 1 Exteriér a interiér Wellness hotel Abácie NJ
- Obr. 3. 2 Organizační struktura společnosti

Seznam tabulek

- Tab. 3. 1 Rozpis ceníku služeb pro zaměstnance hotelu
- Tab. 3. 2 Rozpis ceny obědů
- Tab. 3. 3 Propočet nákladů na obědy
- Tab. 3. 4 Rozpis cen služeb a předpokládané snížení tržeb
- Tab. 3. 5 Penzijní připojištění
- Tab. 3. 6 Výše nákladů na zlepšování pracovního prostředí v hotelu
- Tab. 3. 7 Počet vyplacených příspěvků na kočárek

Seznam grafů

- Graf 4. 1 Rozdělení pracovníků podle pohlaví
- Graf 4. 2 Rozdělení pracovníků podle délky pracovního poměru v hotelu
- Graf 4. 3 Věková kategorie respondentů
- Graf 4. 4 Dosažené vzdělání respondenta
- Graf 4. 5 Co respondent chápe pod pojmem poskytovaná péče o zaměstnance
- Graf 4. 6 Vyhodnocení, co pracovníkům podniku v péči o zaměstnance chybí

- Graf 4. 7 Spokojenost pracovníků s pracovní dobou
- Graf 4. 8 Jak zaměstnanci vnímají své pracovní prostředí
- Graf 4. 9 Jaké jsou pracovní vztahy na pracovišti
- Graf 4. 10 Je zaměstnancům poskytováno vzdělávání
- Graf 4. 11 Uvítali by zaměstnanci možnost vzdělávání se
- Graf 4. 12 Zobrazení poskytované péče pracovníkům hotelu
- Graf 4. 13 Co chybí zaměstnancům hotelu z péče o zaměstnance
- Graf 4. 14 Celková spokojenost zaměstnanců

Seznam zkratk

BOZP bezpečnost a ochrana zdraví při práci

EET elektronická evidence tržeb

HR Human resource

ŘLZ řízení lidských zdrojů

t. r. tohoto roku

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke dvě vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do její skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí 5. května 2017

.....*Martina Bedecsová*.....

Martina Bedecsová

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Graf 4. 1 Rozdělení pracovníků podle pohlaví
- Příloha č. 2 Graf 4. 2 Rozdělení pracovníků podle délky pracovního poměru v hotelu
- Příloha č. 3 Graf 4. 3 Věková kategorie respondentů
- Příloha č. 4 Dotazník